

# **KEBIJAKAN MORATORIUM PENERIMAAN CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM UPAYA PENATAAN APARATUR SIPIL NEGARA**

**(Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**REYNA LAZUARDI IMANI PUTRI**  
**145030100111049**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**  
**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**  
**MALANG**  
**2018**

## MOTO

*“TIDAK ADA YANG MUDAH NAMUN TIDAK ADA YANG TIDAK MUNGKIN”*

*-Tulus T. Sajogo*

*Dan tidak ada satu usaha pun yang sia-sia.*





**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Kebijakan Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil dalam Upaya Penataan Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

Disusun oleh : Reyna Lazuardi Imani Putri

NIM : 145030100111049

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik



Malang, 12 Juli 2018  
Disetujui,  
Komisi Pembimbing

**Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si**  
**NIP. 19710505 199903 2 001**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa  
Tanggal : 18 September 2018  
Waktu : 09.00 - 10.00 WIB  
Skripsi Atas Nama : Reyna Lazuardi Imani Putri  
Judul : Kebijakan Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil dalam Upaya Penataan Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)

**Dan dinyatakan LULUS**

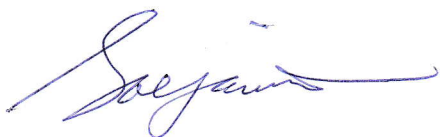
**MAJELIS PENGUJI**

Ketua



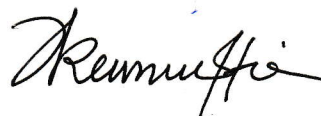
**Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si**  
**NIP. 19710505 199903 2 001**

Anggota



**Dr. Sujarwoto, S.IP., M.Si., MPA**  
**NIP. 19750130 200312 1 002**

Anggota



**Dr. Ike Wanusmawatie, S.Sos., M.AP**  
**NIP. 19770101 200502 2 001**

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 28 Mei 2018



**Reyna Lazuardi Imani Putri**  
**NIM. 145030100111049**

## RINGKASAN

Reyna Lazuardi Imani Putri, 2018, **Kebijakan Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil dalam Upaya Penataan Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)**, Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si., 133 Hal + xviii

---

Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) yang diatur dan disampaikan dalam Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/2163/M.PAN-RB/06/2015 tentang “Penundaan Penambahan Pegawai Aparatur Sipil Negara” dimaksudkan agar Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) pusat dan daerah melakukan audit organisasi dan penataan sumber daya aparatur sesuai dengan arah pembangunan, diharapkan juga pemerintah dapat melakukan penghematan dalam penggunaan anggaran. Namun kondisi ini menimbulkan kekosongan jabatan, terutama pada pemerintah daerah. Hal ini menuntut Pemerintah Kota Malang untuk melakukan penyesuaian strategi dalam penyelenggaraan pemerintahannya melalui redistribusi dan optimalisasi pegawai. Penelitian ini membahas bagaimana redistribusi dan optimalisasi pegawai berjalan selama pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS dan kaitannya dalam penataan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintahan Kota Malang.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan yang menjadi fokus penelitian adalah: (1) pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS di Pemerintahan Kota Malang; (2) dampak moratorium penerimaan CPNS pada penataan pegawai ASN di Pemerintahan Kota Malang. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi di lapangan. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah model interaktif oleh Miles, Huberman, dan Saldana yang terbagi dalam empat tahapan yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa selama moratorium penerimaan CPNS berlaku, Pemerintah Kota Malang belum mendasarkan redistribusi pegawai dan usulan formasi tahun 2017 pada hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) seperti yang diarahkan oleh Pemerintah Pusat. Beberapa kendala yang dialami selama moratorium penerimaan CPNS adalah kurangnya kesadaran dan pemahaman pegawai Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) dalam pengisian Anjab dan ABK dan tidak adanya kader untuk jabatan struktural maupun fungsional yang memenuhi kriteria tertentu. Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS juga memberikan dampak terkait penataan aparatur sipil negara seperti kekosongan jabatan dalam perputaran pegawai dan peningkatan beban kerja yang menyebabkan adanya penambahan jam kerja hingga adanya optimalisasi pegawai dan pengadaan Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK).

Berdasarkan temuan penelitian terdapat beberapa saran terkait pelaksanaan dan dampak kebijakan moratorium penerimaan CPNS dalam upaya penataan aparatur sipil negara yaitu, dilakukannya penghitungan kebutuhan pegawai melalui



Anjab dan ABK sehingga penerimaan CPNS dapat dilakukan sesuai kondisi riil dan redistribusi pegawai dapat dilaksanakan dengan tepat, pengisian formulir Anjab dan ABK oleh tiap OPD juga harus dilakukan secara rutin dan periodik disertai pendampingan/ bimbingan teknis. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang juga dapat memfasilitasi kegiatan ini dengan aplikasi pengisian formulir Anjab dan ABK berbasis Teknologi Informasi (TI). Di samping itu, komunikasi dan koordinasi antar OPD Kota Malang harus dijalin dengan baik agar pemerataan dan optimalisasi pegawai negeri sipil dapat tercapai, adanya produk hukum terkait pengadaan TPOK juga diperlukan.

**Kata kunci:** *moratorium, penerimaan PNS, penataan pegawai, pemerintah daerah.*



## SUMMARY

Reyna Lazuardi Imani Putri, 2018, **Moratorium Policy on Recruitment of Civil Servant Candidates in Efforts to Civil Servant Apparatus Arrangement (Study on Regional Civil Service Agency of Malang City)**, Dr. Endah Setyowati, S.Sos., M.Si., 133 Pages + xviii

---

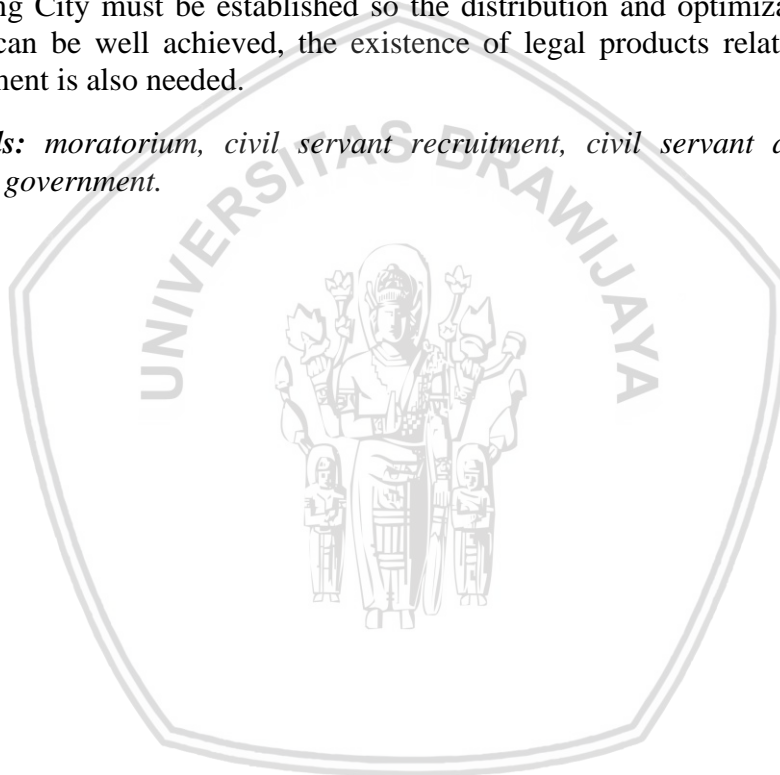
The moratorium on the recruitment of civil servant candidates as stipulated in the Letter of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform Number of B/2163/M.PAN-RB/ 06/2015 about the Postponement of Civil State Apparatus Employee Addition is intended to make the Civil Service Government of the Central and Regional Offices conduct the organization audit and the human resource management of the apparatus in accordance with the direction of development and the government is expected to make savings in the use of the budget. However, this condition leads to employee vacancies, especially in the regional government. This requires the Government of Malang City to make adjustments in government strategy, one of them through redistribution and optimization of employees. This study discusses how the redistribution and optimization of employees runs during the implementation of the moratorium on the recruitment of civil servant candidates and its relation to the efforts of civil servant apparatus arrangement in Malang City Government.

This research is a descriptive research with qualitative approach and the focuses of the research are: (1) the implementation of the moratorium on the recruitment of civil servant candidates in Malang City Government; (2) the impact of the moratorium on the recruitment of civil servant candidates on the arrangement of civil servant apparatus employees in Malang City Government. Data is collected through observation, interview, and field documentation. While the data analysis used in this research is an interactive model by Miles, Huberman, and Saldana with four stages of data collection, data condensation, data presentation, and withdrawal of conclusions or verification.

The results of this study shows that as long as the moratorium on the recruitment of civil servant candidates applies, the Government of Malang City has not based employee redistribution and proposed formation in 2017 on the results of Job Analysis and Workload Analysis as directed by the Central Government. Some obstacles experienced during the moratorium on the recruitment of civil servant candidates are the lack of awareness and understanding of the employees of the Regional Government Organization in the filling of job analysis and workload analysis and the absence of cadres of structural or functional positions that meet certain criteria. The implementation moratorium on the recruitment of civil servant candidates also give impact to civil apparatus arrangement such as job vacancies in employee turnover and increasing workload which causes additional working hours, to the optimization of employees and the procurement of Operational Support Workers (TPOK).

Based on the research findings there are several suggestions related to the implementation and impact of the moratorium policy on recruitment of civil servant candidates in efforts to civil servant apparatus arrangement namely, calculation of employee requirements through job analysis and workload analysis needs to be done so the recruitment of civil servant candidates can be carried out according to real conditions and employee redistribution can be carried out appropriately, filling in job analysis and workload analysis also needs to be done routinely and periodically accompanied by technical assistance/ guidance. Organization Section of Regional Secretariat of Malang City can also facilitate this activity with an Information Technology (IT)-based form filling application. In addition, good communication and coordination between the Regional Government Organization of Malang City must be established so the distribution and optimization of civil servant can be well achieved, the existence of legal products related to TPOK procurement is also needed.

**Keywords:** *moratorium, civil servant recruitment, civil servant arrangement, regional government.*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Kebijakan Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil dalam Upaya Penataan Aparatur Sipil Negara (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat terwujud tanpa adanya dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Fadillah Amin, M.AP., Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Ibu Dr. Endah Setyowati, S.Sos, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia membagi ilmu dan meluangkan waktunya untuk mengarahkan dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Orang tua tercinta sekaligus sebagai motivasi penulis untuk selalu berusaha melakukan yang terbaik, Bapak Tulus Tri Prijo Sajogo dan Ibu Chonik Okviyanti atas kasih sayang, doa dan perhatiannya kepada penulis.



6. Kakak yang penulis kagumi, Diaz Esa Putra dan adik yang penulis sayangi, Khalila Aisyah Majesty atas dukungan dan semangatnya bagi penulis.
7. Bapak dan Ibu yang tergabung dalam Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang yang telah mendampingi maupun mengarahkan dan berbagi informasi kepada penulis selama penelitian skripsi berlangsung.
8. Tempat bertukar cerita yang telah memberikan banyak dukungan dan menempuh ribuan kilometer di tengah kesibukannya untuk menemani dan menyenangkan hati penulis, Fakhruzi Asrial Efransyah.
9. Sahabat sedari SMP yaitu Fifit Tridellya, Yessy Dwi Septifani, dan Sri Gati Anggraeni Puspita yang selalu menjadi sumber tawa dan drama dalam kehidupan penulis.
10. Sahabat Kuliah yaitu Quntum Chanif, Afifatuz Zakiyah, Adinda Saraswati, Anggiyaza Adha, Adiba Jeyhan, dan Farah Dhiba yang telah memberikan saran maupun dukungan selama perkuliahan untuk bersama-sama memperoleh gelar sarjana.
11. Teman-teman Kos BB49 yaitu Eva Kumalasari, Heidi Armani, Nadya Pangestika, Miranda Diah, Priscillia Vinda, dan Puspita Ayu Ningtias yang telah menemani hari-hari penulis di Kota Malang.
12. Seluruh teman-teman Administrasi Publik angkatan 2014 yang telah saling membantu dan berbagi semangat selama masa perkuliahan penulis.
13. Biro Komunikasi dan Informasi Badan Eksekutif Mahasiswa FIA 2014 sebagai tempat penulis bertemu dengan teman-teman yang menginspirasi.

14. Keluarga besar Eksekutif Mahasiswa Universitas Brawijaya 2016, khususnya Pusat Komunikasi dan Informasi yang telah memberikan banyak pengalaman tidak terlupakan bagi penulis.
15. Pusat Studi dan Layanan Disabilitas UB, khususnya kepada teman-teman difabel dan pendamping tahun akademik 2017 untuk segala inspirasi, pengalaman, dan pelajaran hidup yang akan selalu membuka mata serta menyentuh hati penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi menyempurnakannya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>v</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Kontribusi Penelitian.....	11
E. Sistematika Pembahasan .....	12
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Administrasi Publik.....	14
B. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	16
2. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik .....	18
C. Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	18
1. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	19
2. Aspek-aspek Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	20
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM .....	21

D. Aparatur Sipil Negara .....	22
E. Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil .....	24
1. Latar Belakang Moratorium Penerimaan CPNS .....	25
2. Tujuan Moratorium Penerimaan CPNS .....	27
F. Penataan Aparatur Sipil Negara .....	27
1. Analisis Jabatan .....	29
2. Analisis Beban Kerja .....	31

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	37
B. Fokus Penelitian .....	38
C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	38
D. Sumber Data .....	39
E. Teknik Pengumpulan Data .....	40
F. Instrumen Penelitian .....	43
G. Metode Analisis Data .....	44

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	47
1. Kota Malang .....	47
2. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang .....	51
B. Penyajian Data .....	55
1. Pelaksanaan Moratorium Penerimaan CPNS di Pemkot Malang .....	55
a. Penghitungan kebutuhan pegawai .....	56
b. Redistribusi pegawai .....	59
c. Kendala dalam pelaksanaan moratorium .....	60
2. Dampak Moratorium Penerimaan CPNS pada Penataan Aparatur Sipil Negara di Pemkot Malang .....	64
a. Perputaran pegawai .....	64
b. Beban kerja pegawai .....	66
c. Optimalisasi pegawai .....	69

C. Pembahasan.....	72
1. Pelaksanaan Moratorium Penerimaan CPNS di Pemkot Malang .....	72
a. Penghitungan kebutuhan pegawai .....	72
b. Redistribusi pegawai .....	76
c. Kendala dalam pelaksanaan moratorium.....	78
2. Dampak Moratorium Penerimaan CPNS pada Penataan Aparatur Sipil Negara di Pemkot Malang .....	80
a. Perputaran pegawai .....	81
b. Beban kerja pegawai.....	83
c. Optimalisasi pegawai.....	84
 <b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	86
B. Saran.....	87
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>89</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>93</b>

**DAFTAR TABEL**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.	Total Belanja Pegawai di APBN pada 2013-2016.....	3
2.	Jumlah PNS Indonesia pada Desember 2013-Desember 2016.....	5
3.	Jumlah PNS Kota Malang pada 2015-September 2017.....	7
4.	Jumlah Kebutuhan PNS yang Diprioritaskan Kota Malang 2017 .....	57



## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Analisis Data Model Interaktif.....	44
2.	Peta Kota Malang.....	48
3.	Struktur Organisasi BKD Kota Malang.....	54



**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1.	Surat Penundaan Penambahan Pegawai ASN 2015.....	93
2.	Surat Informasi Pengadaan Pegawai ASN 2016.....	95
3.	Surat Sanggahan terkait Jadwal Penerimaan CPNS 2016 .....	96
4.	Surat Penyusunan Kebutuhan PNS 2017 .....	97
5.	Surat Batas Usia Pensiun bagi PNS .....	98
6.	Surat Rekomendasi Penelitian .....	99
7.	Pedoman Wawancara.....	100
8.	Transkrip Wawancara .....	102
9.	Jumlah ASN Pemerintah Kota Malang 2017 .....	113
10.	Formulir Analisis Jabatan .....	118
11.	Formulir Analisis Beban Kerja .....	124
12.	Kebutuhan PNS Kota Malang yang Diprioritaskan 2017 .....	125
13.	Daftar Pegawai BKD Kota Malang .....	131
14.	Peta Jabatan BKD Kota Malang .....	132
15.	Cuciculum Vitae .....	133



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Krisis ekonomi yang dialami Indonesia pada tahun 1997, telah berkembang menjadi krisis multidimensi pada tahun 1998. Kondisi tersebut mengakibatkan adanya tuntutan kuat dari segenap lapisan masyarakat terhadap pemerintah untuk mengadakan reformasi penyelenggaraan negara. Sejak itu, telah terjadi berbagai perubahan penting yang menjadi tonggak dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi.

Reformasi telah mampu membawa kondisi ekonomi menjadi lebih baik sehingga mengantarkan Indonesia kembali ke dalam jajaran *Middle Income Countries (MICs)* dan dipandang sebagai negara yang berhasil melalui masa krisis dengan baik. Namun pada lampiran Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, disebutkan bahwa dalam perkembangannya, pelaksanaan reformasi di bidang birokrasi mengalami ketertinggalan dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum sehingga pada tahun 2004, pemerintah telah menegaskan kembali akan pentingnya penerapan prinsip *Clean Government* dan *Good Governance* yang secara universal diyakini menjadi prinsip yang diperlukan untuk memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Oleh karena itu, program utama yang dilakukan pemerintah adalah membangun aparatur negara melalui penerapan reformasi birokrasi. Dengan demikian, reformasi birokrasi secara bertahap mulai dilaksanakan pada tahun 2004.

Reformasi birokrasi merupakan upaya berkelanjutan yang setiap tahapannya memberikan perubahan atau perbaikan birokrasi ke arah yang lebih baik. Dalam lampiran Perpres Nomor 81 Tahun 2010, pemerintah menyebutkan bahwa kondisi yang diinginkan pada tahun 2019 adalah terwujudnya kualitas penyelenggaraan pemerintahan yang baik serta bebas praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN); pelayanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat dan mampu bersaing dalam dinamika global; kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi yang semakin baik; Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang semakin profesional; serta pola pikir dan budaya kerja yang mencerminkan integritas. Sedangkan pada tahun 2025 nantinya diharapkan tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi yang profesional dan berintegritas tinggi dapat terwujud.

Rencana pembangunan aparatur negara yang holistik telah dituangkan dalam Undang-Undang (UU) Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 dan Perpres Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014. Salah satu prioritas peraturan tersebut adalah pemantapan reformasi birokrasi instansi. Oleh karena itu, ruang lingkup *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 difokuskan pada birokrasi pemerintah. Dalam lampiran Perpres Nomor 81 Tahun 2010 dikatakan bahwa, reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik sebagai berikut: adaptif; berintegritas; berkinerja tinggi; bersih dan bebas dari praktek KKN; mampu melayani publik; netral; sejahtera; berdedikasi; memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Reformasi birokrasi berkaitan dengan beberapa area perubahan yang dijelaskan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, antara lain yaitu organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (*culture-set*) aparatur. Seluruh area perubahan tersebut diharapkan dapat dilaksanakan dalam reformasi birokrasi. Salah satu area perubahan yang berpengaruh dalam kehidupan birokrasi di Indonesia adalah SDM aparatur sebagai aktor utama yang melaksanakan birokrasi itu sendiri.

Pada lampiran Perpres Nomor 81 Tahun 2010 dijelaskan bahwa manajemen SDM aparatur belum dilaksanakan secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme, kinerja pegawai dan organisasi. Selain itu, sistem penggajian pegawai negeri belum didasarkan pada bobot pekerjaan/ jabatan yang diperoleh dari evaluasi jabatan. Gaji pokok yang ditetapkan berdasarkan golongan/ pangkat tidak sepenuhnya mencerminkan beban tugas dan tanggung jawab dan tunjangan kinerja belum sepenuhnya dikaitkan dengan prestasi kerja, hal ini tentunya menambah beban anggaran negara dalam sektor birokrasi.

Pada tahun 2013 sampai dengan 2016 jumlah belanja pegawai mengalami kenaikan yang signifikan dan cukup besar, dapat dilihat melalui Tabel 1.

**Tabel 1. Total Belanja Pegawai di APBN pada 2013-2016 (Triliun Rupiah)**

Tahun	2013	2014	2015	2016
Belanja Pegawai	544,10	617,90	665,10	732,90

Sumber: KEMENPAN-RB (data diolah), 2017

Berdasarkan Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa nominal belanja pegawai cenderung meningkat dari Rp 544,10 Triliun pada tahun 2013 menjadi Rp 732,90 Triliun pada tahun 2016 sehingga untuk selanjutnya diperlukan penghematan

anggaran. Penyebab peningkatan belanja pegawai di antaranya adalah: (1) adanya kebijakan kenaikan gaji pokok pegawai negeri sipil pada tahun 2015; (2) penyesuaian manfaat pensiun PNS karena kenaikan gaji pokok; (3) pemberian tunjangan kinerja di lingkungan Kementerian/Lembaga; dan (4) perbaikan hak keuangan pimpinan Lembaga Non Struktural (Subagja, 2017).

Sejalan dengan komitmen Pemerintah Kabinet Kerja 2015-2019 dan berdasar pada arahan Presiden dalam sidang kabinet atau rapat kerja pada tanggal 7 Juni 2016 bahwa setiap Kementerian atau Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah (Pemda) perlu melakukan penghematan penggunaan anggaran yang lebih diarahkan untuk memperbesar belanja modal. Di samping itu, dipastikan agar anggaran yang telah didedikasikan untuk rakyat benar-benar digunakan secara efisien dan dijaga dengan penuh integritas dalam rangka mendukung Nawacita. Terkait dengan hal tersebut, diharapkan Pemda melakukan efisiensi penggunaan anggaran belanja di luar belanja modal antara lain dengan cara menunda penerimaan pegawai baru.

Kebijakan pembatasan, penundaan atau moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) ini awalnya telah tertuang dalam Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/2163/M.PAN-RB/06/2015 tentang Penundaan Penambahan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) tahun 2015 tertanggal 30 Juni 2015 dan disusul dengan adanya Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/2631/M.PAN-RB/07/2016 tentang Informasi Mengenai Pengadaan Pegawai ASN tahun 2016 tertanggal 25 Juli 2016 yang dimaksudkan agar Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah melakukan audit organisasi dan penataan SDM

aparatur sesuai dengan arah dan rencana strategis pembangunan. Setiap instansi juga diharuskan melakukan redistribusi pegawai secara internal maupun lintas instansi berdasarkan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK).

Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang dikutip dari Publikasi Statistik Indonesia 2017, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia mencapai 4.374.349 juta orang, tersebar di pusat sebanyak 918.444 orang dan di daerah sebanyak 3.455.905 orang yang secara rinci dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Jumlah PNS Indonesia pada Desember 2013-Desember 2016**

WILAYAH KERJA	TAHUN			
	2013	2014	2015	2016
PNS Pusat	891.804	909.426	944.893	918.444
PNS Provinsi	295.621	297.774	312.093	301.781
PNS Kab./ Kota	3.175.380	3.248.103	3.301.439	3.154.124
<b>Jumlah</b>	<b>4.362.805</b>	<b>4.455.303</b>	<b>4.558.425</b>	<b>4.374.349</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2017

Berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa jumlah PNS di Indonesia dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 mengalami kenaikan sebanyak 195.620 orang, karena pada tahun 2014 dan 2015 seleksi penerimaan CPNS masih diadakan. Sedangkan pada tahun 2015- 2016 mengalami penurunan sebanyak 184.076 orang, hal ini terjadi karena pada 2015 kebijakan moratorium telah ditetapkan.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) periode 2014-2016, Yuddy Chrisnandi mengatakan bahwa jumlah PNS yang ideal adalah 1,5 persen dari jumlah populasi penduduk atau sekitar 4 juta orang namun menurut analisis perhitungan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN-RB), PNS yang dibutuhkan cukup 3.5 juta orang. Hingga 2019 nanti jumlah PNS akan menyusut menjadi 4 juta orang karena

sekitar 500 ribu orang akan pensiun, jumlah tersebut masih terlalu banyak sehingga pemerintah perlu melakukan rehat atas penerimaan pegawai baru (Sihaloho, 2016). Pemerintah juga menegaskan bahwa moratorium bukan berarti menghentikan total perekrutan PNS namun dilakukan untuk memperlambat pertumbuhan jumlah PNS. Dengan demikian PNS yang keluar, baik karena pensiun, dipecat, maupun meninggal dunia akan sama jumlahnya dengan PNS yang masuk melalui perekrutan setiap tahunnya, peristiwa ini dikenal dengan istilah *Zero Growth* (Safitri, 2016:2).

Pada tahun 2017 Pemerintah Indonesia membuka seleksi penerimaan CPNS secara terbatas, pendaftaran dibagi dalam Periode I (Agustus) dan Periode II (September) pada 62 Kementerian atau Lembaga (K/L) dan satu Pemerintah Daerah Provinsi yaitu Kalimantan Utara sebagai daerah pemekaran yang masih sangat kekurangan pegawai. Menteri PAN-RB ke-16, Asman Abnur mengatakan bahwa seleksi penerimaan CPNS Tahun 2017 ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada jabatan strategis (*core business*) yang mendukung Nawacita sebagai pengganti PNS yang pensiun, serta karena adanya peningkatan beban kerja pada K/L yang dimaksud seperti Mahkamah Agung (MA) serta Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham). Sehingga di tahun 2017 kebijakan moratorium penerimaan CPNS masih berlaku bagi Kementerian atau Lembaga dan Pemerintah Daerah yang lain, sesuai dengan apa yang ditegaskan oleh Kepala Biro Humas BKN pada tanggal 2 Agustus 2017 dalam tayangan berita Metro Siang.

Salah satu Pemerintah Daerah yang belum mendapatkan tambahan alokasi formasi PNS karena moratorium sejak tahun 2015 adalah Pemerintah Kota Malang. Kondisi SDM aparatur Kota Malang dapat dilihat pada tabel 3.



**Tabel 3. Jumlah PNS Kota Malang pada 2015-September 2017**

GOLONGAN	TAHUN		
	2015	2016	2017
I/a	23	24	11
I/b	303	142	36
I/c	259	400	482
I/d	230	118	48
<b>Golongan I</b>	<b>815</b>	<b>684</b>	<b>577</b>
II/a	505	528	574
II/b	623	435	306
II/c	818	898	904
II/d	301	275	229
<b>Golongan II</b>	<b>2.247</b>	<b>2.136</b>	<b>2.013</b>
III/a	1.201	912	963
III/b	950	844	829
III/c	873	605	604
III/d	809	762	771
<b>Golongan III</b>	<b>3.833</b>	<b>3.123</b>	<b>3.167</b>
IV/a	2.171	1.476	1.381
IV/b	549	399	412
IV/c	41	34	31
IV/d	1	2	0
<b>Golongan IV</b>	<b>2.762</b>	<b>1.911</b>	<b>1.824</b>
<b>JUMLAH</b>	<b>9.657</b>	<b>7.854</b>	<b>7.582</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2017

Berdasarkan Tabel 3 dapat disimpulkan jumlah PNS Kota Malang pada tahun 2015-2016 berkurang sebanyak 1.803 orang dan pada tahun 2016-2017 berkurang sebanyak 272 orang sehingga PNS Kota Malang mengalami penurunan jumlah sebanyak 2.075 orang selama 3 tahun.

Pegawai Negeri Sipil Kota Malang yang berjumlah 7.582 orang (per November 2017) menyelenggarakan pemerintahan di Kota Malang yang memiliki luas wilayah sebesar 110,06 km dengan wilayah administrasi sebanyak 5 (lima) kecamatan dan 57 (lima puluh tujuh) kelurahan. Oleh karena itu demi tercapainya pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang optimal diperlukan peningkatan

profesionalisme aparatur, baik dalam bentuk penambahan pegawai, peningkatan kapasitas aparatur melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan dan pengembangan aparatur melalui pembinaan karier pegawai, pembinaan disiplin pegawai, pembinaan pegawai berprestasi, maupun penyusunan dokumentasi dan informasi pegawai serta penataan administrasi kepegawaian.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang merupakan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Malang yang mempunyai kewenangan di bidang manajemen kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia agar menjadi aparatur yang profesional guna mendukung pelaksanaan pembangunan daerah. Manajemen kepegawaian menurut Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan PNS untuk menghasilkan pegawai yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Sehubungan dengan hal tersebut, guna mendapat pedoman bagi penyelenggaraan pemerintahan di bidang kepegawaian, maka disusunlah Rencana Strategis (Renstra) BKD Kota Malang Tahun 2014-2018 yang mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Malang Tahun 2014-2018. Dalam Renstra BKD Kota Malang Tahun 2014-2018 dijelaskan bahwa, sumber daya manusia sering kali dijadikan alasan atas ketidakefektifan kinerja. Oleh karena itu perencanaan strategis BKD Kota Malang selalu menjadikan fenomena keterbatasan SDM aparatur sebagai bahan untuk penyusunan Rencana Kerja (Renja) dalam rangka meningkatkan kualitas SDM sehingga menghasilkan aparatur yang berkualitas dan profesional.



Tercantum dalam Renstra BKD Kota Malang 2014-2018 bahwa berdasarkan perkiraan kondisi perkembangan penyelenggaraan pemerintahan serta menganalisis kondisi lingkungan instansi, BKD Kota Malang telah menetapkan tujuan, sasaran, strategi, kebijakan dan program, serta kegiatan indikatif yang dilaksanakan selama lima tahun. Berikut adalah target kinerja BKD Kota Malang yang terdiri dari beberapa tujuan: (1) terwujudnya pelayanan administrasi kepegawaian yang transparan dan akuntabel; (2) terwujudnya sumber daya aparatur yang profesional; (3) terwujudnya sumber daya aparatur yang berkualitas.

Pada poin kedua yaitu terwujudnya SDM aparatur yang profesional memiliki dua sasaran, salah satunya adalah mewujudkan penataan SDM aparatur sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi melalui program pengadaan, penempatan dan pembinaan karier kepegawaian dan fasilitas pemberhentian pegawai yang terdiri dari indikator penempatan pejabat struktural sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya (target capaian 91,8%) dan indikator ASN yang ditempatkan sesuai kebutuhan dan kompetensinya (target capaian 91,6%).

Mengingat sumber daya manusia merupakan unsur utama dalam penyusunan Renja BKD Kota Malang maka perencanaan aparatur sipil negara yang tepat dalam hal pengadaan maupun penempatan dan pengembangan, sangat dibutuhkan agar optimalisasi sumber daya dan produktivitas kinerja dapat tercapai. Berlakunya kebijakan moratorium penerimaan CPNS tentu menimbulkan dampak yang perlu diperhatikan, salah satunya adalah perencanaan pengadaan pegawai harus tertunda sehingga terjadi kekosongan karena pegawai yang pensiun tidak dapat langsung digantikan dengan pegawai yang baru.

Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang:

“Sebenarnya untuk BKD sendiri dilihat dari jumlah di lapangan bisa dikatakan kurang terutama SDM yang teknis itu ya staf, beban kerja bertambah jadi yang awalnya dikerjakan tiga orang kemudian harus dipadatkan untuk dua orang. Apalagi dinas-dinas yang pelayanan langsung pada masyarakat seperti Dispendukcapil, Dishub, Satpol-PP itu ya sering kali kewalahan” (komunikasi personal, 6 November 2017).

Keadaan ini menuntut PNS untuk *multitasking* karena pegawai yang ada harus mampu menjalankan tugas dan fungsi dari pegawai yang pensiun, sehingga pelayanan publik dikhawatirkan tidak optimal. Tidak terpenuhinya kebutuhan pegawai ASN untuk mengisi perputaran pegawai yang terjadi saat ini menuntut Pemerintah Kota Malang untuk melakukan penyesuaian strategi dalam penyelenggaraan pemerintahan selama moratorium penerimaan CPNS berlaku, salah satunya melalui redistribusi dan optimalisasi pegawai sesuai dengan arahan Pemerintah Pusat. Berdasarkan fenomena yang terjadi, penelitian ini akan mencoba menganalisis pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS dan kaitannya dengan upaya penataan pegawai ASN di Pemerintahan Kota Malang.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian ini akan mengangkat pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pelaksanaan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Pemerintahan Kota Malang?
2. Bagaimanakah dampak moratorium penerimaan CPNS pada penataan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintahan Kota Malang?

### C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan pokok permasalahan yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana pelaksanaan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) di Pemerintahan Kota Malang.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan dampak moratorium penerimaan CPNS pada penataan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintahan Kota Malang.

### D. Kontribusi Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dirumuskan dan diharapkan oleh peneliti dapat berimplikasi pada bidang akademis dan praktis adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap ilmu pengetahuan dengan memperkaya teori administrasi publik, khususnya pada bidang manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) dan penataan pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi pembandingan atau sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dengan tema atau topik yang serupa.

#### 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbang saran kepada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang mengenai tindakan yang dapat dilakukan terkait penataan pegawai di tengah pelaksanaan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi, bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) maupun instansi lainnya.

## **E. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah penyajian hasil penelitian ini, maka digunakan sistematika penulisan dari Bab I (satu) sampai dengan Bab III (tiga) beserta muatan masing-masing bab sebagai berikut:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Pada Bab I dijelaskan mengenai latar belakang moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan kondisi Pegawai Negeri Sipil (PNS) saat ini. Bab ini juga memuat rumusan permasalahan terkait pelaksanaan dan dampaknya pada penataan Aparatur Sipil Negara (ASN), serta tujuan dan kontribusi penelitian.

### **BAB II: KAJIAN PUSTAKA**

Kajian Pustaka memuat teori dasar dan teori penunjang, serta konsep teoritis dan normatif yang digunakan dalam penelitian, antara lain: (a) administrasi publik; (b) manajemen sumber daya manusia; (c) perencanaan sumber daya manusia; (d) aparatur sipil negara; (e) moratorium penerimaan CPNS; dan (f) penataan ASN.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai metodologi yang digunakan dalam penelitian ini terkait jenis dan fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber dan teknik pengumpulan data, serta instrumen penelitian dan metode analisis data. Adapun jenis yang dipilih adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif sehingga penulis dapat menjelaskan secara riil fenomena

yang terjadi di lapangan. Lokasi penelitian di Kota Malang dengan situs penelitian terletak di Badan Kepegawaian Daerah. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang didapat melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

#### BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian dan Pembahasan memuat gambaran umum dari lokasi dan situs penelitian, peneliti juga menyajikan data yang diperoleh dari lapangan, baik melalui wawancara, observasi, maupun dokumentasi, dan menganalisis data berdasarkan fokus permasalahan yang telah ditentukan.

#### BAB V: PENUTUP

Pada bab ini diberikan kesimpulan dari hasil penelitian dengan adanya temuan pokok penelitian. Selain itu juga diberikan saran-saran terkait hasil penelitian sebagai upaya untuk menjawab permasalahan yang ditemukan oleh peneliti.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Administrasi Publik

Istilah administrasi publik muncul bersamaan dengan lahirnya Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada tahun 1957, yang merupakan terjemahan dari *Public Administration*. Jika istilah *Public Administration* diuraikan secara etimologis maka “*Public*” berasal dari Bahasa Latin, “*Poplicus*” yang mulanya “*Populus*” atau “*People*” memiliki arti rakyat dalam Bahasa Inggris. Sedangkan “*Administration*” dalam Bahasa Latin terdiri dari kata “*ad*” yang berarti intensif dan “*ministrare*” yang artinya melayani, sehingga secara etimologis administrasi berarti melayani secara intensif, kemudian apabila keduanya disatukan akan memiliki makna melayani rakyat secara intensif.

Syafiie (2008:32), dalam bukunya yang berjudul “Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)” mengutip beberapa pengertian administrasi negara/ publik sebagai berikut:

1. Atmosudirjo: administrasi dari negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan.
2. Gordon: sebagai seluruh proses, baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dikeluarkan oleh badan legislatif, eksekutif dan peradilan.
3. Abdulrachman: ilmu yang mempelajari pelaksanaan dari politik negara.

Berdasarkan beberapa pengertian administrasi publik di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa administrasi publik merupakan disiplin ilmu yang mengacu pada proses pelaksanaan kegiatan organisasi pemerintah yang memiliki tujuan untuk mengatasi permasalahan publik (masyarakat) dan mencapai tujuan bersama.



Peran administrasi publik dalam suatu negara sangat vital dalam membantu memberdayakan masyarakat dalam menciptakan demokrasi. Menurut Keban (2004:15), administrasi publik diadakan untuk memberikan pelayanan publik dan manfaatnya dapat dirasakan masyarakat setelah pemerintah meningkatkan profesionalisme, menerapkan teknis efisiensi dan efektivitas, serta lebih menguntungkan masyarakatnya. Orientasi administrasi publik saat ini diarahkan kepada kepentingan dan kepuasan masyarakat dan lebih menekankan pada program aksi yang berorientasi kepada kepentingan publik. Sehingga eksistensi administrasi publik tidak hanya sekedar kiasan saja melainkan adanya manfaat bagi kepentingan publik. Oleh karena itu, setiap kegiatan dalam administrasi publik diupayakan sesuai pada tujuan dan memiliki rasio terbaik antara *input* dan *output*.

Adapun objek administrasi antara lain kebijakan publik, pelayanan publik, organisasi publik, dan manajemen publik. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi pemerintah karena apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia, begitu pula dalam pelaksanaan misinya yang dikelola dan diurus oleh manusia. Manusia merupakan faktor yang strategis dalam semua kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. Kualitas sumber daya manusia, dalam kaitannya dengan manajemen publik yang berarti aparatur, tentu juga akan menentukan kualitas pelayanan publik. Agar dapat mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai maka dibutuhkan ilmu, metode dan pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia atau yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dalam praktek menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian (Sedarmayanti, 2007:13). Secara umum dapat disimpulkan bahwa tujuan MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan dengan memanfaatkan aspek/ unsur manusia sebagai salah satu sumber daya. Karena itu, MSDM melihat manusia sebagai faktor utama dan berharga yang dimiliki oleh organisasi, yakni orang-orang yang bekerja dalam organisasi, baik secara individual maupun kolektif. Merekalah yang memberikan kontribusi serta menentukan maju atau mundurnya suatu perusahaan.

### **1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Rivai dan Segala (2009:13) mengungkapkan bahwa terdapat dua kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian serta fungsi operasional yang terdiri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, perawatan, dan pemisahan atau pelepasan.

a. Fungsi Manajerial, terdiri dari:

- (1) perencanaan (*planning*), adalah merencanakan pegawai secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan;
- (2) pengorganisasian (*organizing*), merupakan kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi;



- (3) pengarahan (*directing*), adalah memberikan petunjuk kepada pegawai agar dapat bekerja sama dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi;
- (4) pengendalian (*controlling*), merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi. Hal ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan agar tetap kondusif.

b. Fungsi Operasional, terdiri dari:

- (1) pengadaan (*procurement*), berhubungan dengan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan;
- (2) pengembangan (*development*), pegawai harus mengalami peningkatan kapasitas melalui pengembangan keterampilan teknis, teoretis, dan konseptual serta peningkatan pemahaman moral melalui pendidikan dan pelatihan;
- (3) kompensasi (*compensation*), adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai atas kontribusi dan jasa mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi;
- (4) pengintegrasian (*integration*), adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan;
- (5) perawatan (*maintenance*), adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar dapat bekerja sama sampai dengan batas usia pensiun;
- (6) pemisahan atau pelepasan (*separation*), adalah putusnya hubungan kerja pegawai karena keinginan sendiri atau perusahaan, pensiun, dan lainnya.

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada sektor publik mengungkap manusia sebagai sumber daya seutuhnya dalam konsepsi pembangunan bangsa yang utuh. MSDM sektor publik merupakan usaha untuk mengarahkan dan mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai potensi manusiawi yang melekat keberadaannya pada seorang pegawai yang terdiri atas potensi fisik dan potensi non fisik agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi. Potensi fisik adalah kemampuan fisik yang terakumulasi pada seorang pegawai. Potensi non fisik adalah kemampuan seorang pegawai yang terakumulasi baik dari latar belakang pengetahuan, inteligensia, keahlian, keterampilan, dan *human relation* (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:10-12).

Sulistiyani dan Rosidah (2009:180) juga mengungkapkan bahwa perbedaan manajemen sumber daya manusia sektor publik dan sektor swasta terletak pada sistem pengangkatan pegawai hingga pemberhentiannya. Pada sektor publik, penggunaan kewenangan dalam pengangkatan dan pemberhentian pegawai sangat lemah atau tidak adanya suatu ketentuan yang kuat dalam pemutusan hubungan kerja. Berbeda dengan swasta, baik dalam pengangkatan maupun pemutusan hubungan kerja ada suatu ketentuan yang menekan pegawai. Dalam organisasi sektor publik pengaruh iklim politik juga sangat besar.

### C. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2007:32), perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses analisis dan identifikasi kebutuhan akan sumber daya

manusia dan ketersediaannya, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan. Berikut adalah pengertian lain dari perencanaan SDM dalam organisasi.

- 1) Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan pegawai internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu. (Wayne, 2008:108)
- 2) Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu bentuk program rencana untuk mengidentifikasi tentang persoalan-persoalan organisasi, ancaman-ancaman, dan peluang-peluang dalam organisasi dan lingkungan organisasi. (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:124)
- 3) Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan dari lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut. (Handoko, 2000:53)

### **1. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya berguna untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga membantu organisasi untuk melaksanakan perencanaan jangka pendek dan perencanaan strategis jangka panjang sehingga perencanaan sumber daya manusia memberikan manfaat bagi organisasi. Manfaat perencanaan SDM sendiri menurut Sedarmayanti (2007:109) antara lain adalah:

- a. memadukan kegiatan dan tujuan organisasi secara efisien;
- b. memperbaiki penggunaan sumber daya manusia;
- c. melakukan pengadaan pegawai baru secara ekonomis;
- d. memperoleh tenaga kerja pada posisi yang tepat;
- e. mengembangkan informasi dasar manajemen kepegawaian, untuk membantu kegiatan kepegawaian dan unit organisasi lain;

- f. membantu program penarikan tenaga kerja;
- g. mengkoordinasikan program manajemen kepegawaian;
- h. menciptakan iklim dan kondisi kerja yang serasi dan dinamis.

Adapun sasaran perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan dan mempertahankan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan serta mampu mengantisipasi masalah-masalah yang muncul di kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia (Manullang dan Manullang, 2008:28)

## **2. Aspek-aspek Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses untuk menganalisis kebutuhan sumber daya manusia organisasi pada kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Sulistiyani dan Rosidah (2009:137) menjelaskan bahwa perencanaan SDM dikatakan efektif apabila mencakup 2 aspek berikut:

- a. Perencanaan Kepegawaian, merupakan identifikasi atau penentuan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi pada masa yang akan datang. Untuk membuat rencana kepegawaian, spesialis manajer sumber daya manusia memperkirakan suplai dan permintaan terhadap sumber daya manusia.
- b. Perencanaan Program, mengikuti pengembangan dari rencana kepegawaian yang mencakup perkoordinasian program-program guna memenuhi rencana kepegawaian dalam bidang personalia yang berbeda serta membantu manajer mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan relatif terhadap perolehan, penyebaran dan pendayagunaan orang. Di dalam perencanaan program sendiri terdapat beberapa kegiatan, yaitu:
  - 1) analisis sumber daya manusia yang menyertai penyusunan strategi organisasional, merupakan tulang punggung dari perencanaan SDM;
  - 2) program alternatif berdasarkan model sumber daya manusia yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan;
  - 3) evaluasi alternatif program yang dihasilkan berdasarkan empat kriteria yaitu kemungkinan untuk sukses, antisipasi besarnya biaya, kelayakan teknis dari tindakan, dan kemungkinan dampak terhadap bagian lain;
  - 4) pelaksanaan seperangkat program yang terintegrasi berdasarkan pencapaian tujuan sumber daya manusia seefektif mungkin.

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia erat kaitannya dengan lingkungan organisasi, baik dari dalam (internal) organisasi maupun dari luar (eksternal) organisasi. Faktor internal adalah berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi, dan juga segala kendala yang ada dalam organisasi. Pengaruh internal berupa kekuatan organisasi yang diperlukan, sehingga dapat diketahui juga kelemahan dan kebutuhan tenaga pendukung sekaligus dengan bentuk kualifikasi yang diperlukan, termasuk jumlah pegawai yang diperlukan, untuk bagian-bagian tertentu (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:124). Faktor internal yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2007:110) adalah rencana pembangunan, anggaran, dan desain organisasi.

Faktor internal lainnya yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:124), yaitu:

- a. Rencana strategik, mencerminkan prioritas-prioritas yang ingin dilakukan oleh organisasi. Berdasarkan prioritas-prioritas kebijakan yang ditetapkan akan menginformasikan tentang kebutuhan sumber daya manusia ke depan.
- b. Anggaran, mencakup anggaran rutin kepegawaian menginformasikan kemampuan anggaran untuk membiayai pegawai. Atas dasar ini maka diprediksi jumlah dan kualitas pegawai baru yang dapat direkrut dan dibiayai.
- c. Estimasi produk dan penjualan, mampu menginformasikan kebutuhan pegawai yang memungkinkan untuk dibiayai, serta mendukung usahanya.
- d. Usaha atau kegiatan baru.
- e. Rancangan organisasi dan tugas pegawai, dapat diketahui beban kerja sehingga mencerminkan kebutuhan pegawai.

Sedangkan faktor eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar organisasi, yang dapat berpengaruh langsung ataupun tidak langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Fathoni (2006:48), faktor eksternal yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia adalah:

- a. Perekonomian, merupakan aspek-aspek ekonom yang selalu diperhitungkan yaitu fluktuasi yang terjadi seperti inflasi, resesi, depresi, tingkat pengangguran, stagflasi, tingkat suku bunga dan lain sebagainya.
- b. Sosial, sebagai kenyataan bahwa selalu terjadi pergeseran nilai-nilai sosial yang dianut oleh suatu masyarakat yang adakalanya memiliki dampak yang bersifat langsung dan tidak langsung.
- c. Politik, resonansi perubahan yang terjadi di bidang politik pada semua bidang dan segi kehidupan, seperti perubahan pemegang kendali kekuasaan pemerintahan, baik yang berlangsung secara demokratik maupun yang tidak.
- d. Perundang-undangan, eksistensi dan kelangsungan hidup suatu organisasi ditentukan pula oleh ketaatan pada peraturan yang berlaku.
- e. Teknologi, pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja suatu organisasi.
- f. Persaingan, seperti pelayanan, promosi, dan kegiatan lainnya demi pelanggan.

Faktor eksternal sendiri memperhitungkan kaitan-kaitan dengan apa yang terjadi di lingkungan sekitar sehingga dapat membantu untuk menganalisis peluang dan hambatan dalam membuat perencanaan sumber daya manusia.

#### **D. Aparatur Sipil Negara**

Dalam rangka mewujudkan manajemen aparatur yang optimal dan dapat dipertanggungjawabkan, pada tahun 2012 Pemerintah Indonesia mencanangkan Rancangan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (RUU ASN). Pada tanggal 19 Desember 2013, Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) akhirnya disahkan oleh DPR dan ditandatangani oleh Presiden pada tanggal 15 Januari 2014 menggantikan UU nomor 8 tahun 1974 juncto UU nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Tertuang dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah



Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Disebutkan juga dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 bahwa PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan dan PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Adapun tugas dan peran PNS dalam menyelenggarakan pemerintahan, sebagaimana tercantum dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 11 adalah melaksanakan kebijakan publik, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, mempererat persatuan negara. Peran pegawai negeri sipil sebagai perencana dan pengawas penyelenggara tugas di bidang pemerintah guna memberikan pelayanan publik yang bebas dari intervensi politik dan profesional. Dalam menjalankan tugas pegawai negeri sipil mendapatkan hak yang bertujuan memberikan penghargaan dan perlindungan. Hak PNS juga tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, yaitu:

1. Berhak mendapat gaji, tunjangan dan fasilitas; merupakan bentuk balas jasa yang diberikan oleh negara atas pekerjaan yang telah diselesaikan oleh PNS. Balas jasa yang diberikan bersifat adil dan layak sesuai beban kerja, tanggung jawab, risiko pekerjaan, dan diharapkan mampu memenuhi kebutuhan hidup PNS yang nantinya dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas PNS.
2. Berhak memperoleh cuti; merupakan izin yang diberikan pada pegawai guna mewujudkan kesejahteraan dan menjamin kesegaran jasmani maupun rohani. PNS yang hendak melaksanakan cuti harus mendapatkan persetujuan tertulis

dari atasan atau pejabat yang berwenang, berbeda untuk cuti sakit harus menyertakan surat tertulis dari dokter untuk membuktikan bahwa pegawai yang bersangkutan sedang sakit.

3. Berhak memperoleh jaminan pensiun dan jaminan hari tua; diberikan sebagai perlindungan keberlangsungan penghasilan hari tua, sebagai penghargaan atau pengabdian PNS terhadap negara selama bertahun-tahun. Dana Jaminan pensiun dan jaminan hari tua berasal dari iuran PNS itu sendiri dan pemerintah, pemberiannya melalui Badan Asuransi Nasional Negara atau TASPEN.
4. Berhak memperoleh perlindungan; perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian dan bantuan hukum.
5. Berhak memperoleh pengembangan kompetensi; pegawai berhak mendapatkan pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk pengembangan kompetensi agar dapat menambah keahlian dan kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas.

Setelah pegawai mendapatkan haknya sebagai penyelenggara pemerintahan atau abdi negara, maka pegawai negeri sipil berkewajiban untuk setia dan menaati Pancasila sebagai falsafah bangsa, Undang-Undang Dasar 1945 sebagai dasar negara, dan seluruh peraturan yang berlaku. PNS juga berkewajiban menjadi persatuan dan kesatuan bangsa dengan menjaga rahasia negara dan menunjukkan keteladanan dari sikap dan berperilaku dalam berhubungan dengan orang lain.

#### **E. Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil**

Pengertian moratorium dalam Kamus Bahasa Indonesia adalah penangguhan atau melakukan penundaan. Asal kata moratorium adalah “*Morari*” dalam Bahasa Latin yang berarti menunda. Salah satu alasan diberlakukannya moratorium adalah untuk mengevaluasi sebuah peraturan atau kebijakan ketika dampak dari kebijakan tersebut sudah tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Kamus Merriam-Webster mendefinisikan moratorium sebagai “*a legally authorized period of delay in the performance of a legal obligation or The payment of a debt*” atau “*a waiting period set by an Authority*”. Dalam konteks proses

pengambilan kebijakan publik, definisi yang kedua yaitu “periode waktu yang ditetapkan oleh otoritas yang berwenang” lebih representatif untuk menjelaskan apa sesungguhnya yang dimaksud dengan moratorium. Maka moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dapat diartikan sebagai penundaan dilaksanakannya proses tersebut karena ketetapan dari pihak yang berwenang yaitu Pemerintah Republik Indonesia atau dalam hal ini Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

### **1. Latar Belakang Moratorium Penerimaan CPNS**

Salah satu bidang yang sedang dilakukan reformasi oleh pemerintah adalah bidang sumber daya aparatur yang antara lain meliputi penataan jumlah dan kualitas serta distribusi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Salah satu langkah yang telah diambil pemerintah dalam penataan sumber daya aparatur sejak tahun 2015 adalah dengan ditetapkannya kebijakan pembatasan penerimaan CPNS atau dengan kata lain adalah kebijakan moratorium.

Moratorium Penerimaan CPNS tertuang dalam Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) Nomor B/2163/M.PAN-RB/06/2015 tentang Penundaan Penambahan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) tahun 2015, dalam surat tersebut dikatakan bahwa terdapat beberapa Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah (Provinsi maupun Kabupaten/Kota) yang belum menyelesaikan kewajiban untuk:

- a. menetapkan struktur organisasi dan peta jabatannya;
- b. menetapkan kebutuhan pegawai, berdasarkan hasil penghitungan beban kerja;
- c. menyampaikan data riil jumlah PNS yang ada saat ini;

- d. menyampaikan perkiraan PNS yang akan berhenti karena mencapai Batas Usia Pensiun (BUP), pindah instansi, serta meninggal dunia dan pensiun dini;
- e. menyampaikan kelebihan/ kekurangan pegawai berdasarkan jabatan.

Memperhatikan keadaan tersebut dan adanya beberapa Peraturan Pemerintah (PP) terkait dengan pelaksanaan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) yang belum rampung, serta dalam pelaksanaan penerimaan pegawai baru pemerintah harus menyediakan anggaran yang tidak sedikit untuk penyusunan naskah soal, biaya unggah naskah soal ke dalam sistem *Computer Assisted Test (CAT)*, dan biaya pelaksanaan tes, maka ditetapkan kebijakan dalam surat Menpan-RB Nomor B/2163/M.PAN-RB/06/2015 bahwa penerimaan pegawai baru di lingkungan K/L dan Pemerintah Daerah tahun 2015 dilakukan penundaan.

Ketetapan ini dikecualikan untuk K/L yang memiliki lembaga pendidikan kedinasan dan telah mendapat izin dari Menpan-RB. Sedangkan dalam masa penundaan ini agar K/L dan Pemda dapat menyelesaikan proses penyusunan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) serta melakukan perbaikan dalam penghitungan kebutuhan pegawai yang meliputi:

- a. kebutuhan pegawai dalam 5 (lima) tahun yang akan datang;
- b. jumlah kebutuhan Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, Madya, dan Pratama;
- c. jumlah kebutuhan Jabatan Administrator, Pengawas dan Pelaksana;
- d. jumlah kebutuhan Jabatan Fungsional tingkat Ahli jenjang Utama, Madya, Muda dan Pertama;
- e. jumlah kebutuhan Jabatan Fungsional tingkat Terampil jenjang Penyelia, Mahir, Terampil dan Pemula.

## 2. Tujuan Moratorium Penerimaan CPNS

Kebijakan Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dimaksudkan agar Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) Pusat dan Daerah melakukan audit organisasi dan penataan sumber daya aparatur sesuai dengan arah/rencana strategis pembangunan. Di samping itu, masing-masing instansi juga diharuskan melakukan redistribusi pegawai secara internal maupun lintas instansi yang didasarkan pada hasil penghitungan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Selama moratorium juga diharapkan pemerintah dapat melakukan penghematan penggunaan anggaran yang lebih diarahkan untuk memperbesar belanja modal. Di samping itu, dipastikan agar anggaran untuk rakyat benar-benar digunakan secara efisien dan dijaga dengan penuh integritas dalam rangka mendukung Nawacita.

### F. Penataan Aparatur Sipil Negara

Untuk dapat meningkatkan daya saing pemerintah di dunia global diperlukan sumber daya manusia atau Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas, namun komposisi ASN yang ada saat ini masih jauh dari ideal. Hal ini dikarenakan ASN didominasi oleh tenaga administrasi. Pengangkatan tenaga honorer yang notabene didominasi oleh tenaga administrasi berpotensi menjadi beban birokrasi dan menghambat upaya peningkatan daya saing pemerintah. Sehingga solusi yang paling ideal dan berkeadilan adalah (Subagja, 2017):

- 1) Penataan organisasi yang hemat struktur namun kaya fungsi.
- 2) Pengembangan kompetensi ASN yang ada.
- 3) Pengadaan ASN untuk sektor yang diprioritaskan melalui seleksi secara transparan, objektif, dan berkeadilan.

Namun keinginan pengangkatan tenaga honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) secara langsung dapat menciderai azas-azas keadilan tersebut sehingga perlu dilakukan pendekatan secara kesejahteraan dan adil. Maka dari itu, setiap Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) harus ikut bertanggung jawab dalam memperhatikan kesejahteraan tenaga honorer tersebut (Subagja, 2017).

Penataan Pegawai Negeri Sipil (PNS)/ ASN yang diatur dalam Peraturan Kepala (Perka) Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 37 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan PNS adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk memperoleh kuantitas, kualitas, komposisi dan distribusi pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi menjadi kinerja nyata. Dalam pelaksanaannya, penataan PNS/ ASN didasarkan pada prinsip sebagai berikut:

- 1) Terencana, dilaksanakan melalui suatu persiapan yang komprehensif berdasar suatu rancangan dan konsep dalam dimensi waktu yang telah ditentukan.
- 2) Sistematis, dilaksanakan menurut pendekatan suatu sistem tertentu yang mengacu pada Sistem Manajemen Kepegawaian.
- 3) Berkelanjutan, merupakan proses yang berkesinambungan sesuai dengan tahapan perencanaan yang sistematis.
- 4) Objektif, dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan riil organisasi.

Penataan PNS/ ASN dilakukan melalui dua prosedur. Berdasarkan Perka BKN Nomor 37 Tahun 2011, tahapan prosedur penataan PNS/ ASN terdiri dari:

- a. Persiapan Penataan, dilakukan oleh instansi pusat dan daerah dengan melakukan analisis jabatan dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang menghasilkan informasi jabatan meliputi uraian jabatan, syarat jabatan, dan peta jabatan dan kekuatan pegawai.



- b. Pelaksanaan Penataan, dilakukan dengan empat cara sebagai berikut:
- 1) menghitung kebutuhan pegawai secara riil sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
  - 2) menganalisis kesenjangan antara profil PNS;
  - 3) menentukan kategori jumlah pegawai pada instansi pusat dan daerah dengan cara membandingkan antara hasil penghitungan kebutuhan pegawai setiap jabatan dengan jumlah pegawai yang ada. Kategori jumlah pegawai berupa Kurang (K), Sesuai (S), dan Lebih (L);
  - 4) melakukan langkah tindak lanjut atas kategori yang telah dihasilkan. Kategori jumlah pegawai kurang (K) menggunakan pendekatan *positive growth* atau melaksanakan penerimaan pegawai dengan jumlah lebih besar dibandingkan pegawai yang berhenti. Kategori jumlah pegawai sesuai (S) menggunakan pendekatan *zero growth* atau melaksanakan penerimaan pegawai dengan jumlah sama dengan pegawai yang berhenti, sedangkan kategori jumlah pegawai lebih (L) menggunakan pendekatan *minus growth* atau melaksanakan penerimaan pegawai dengan jumlah lebih sedikit dibanding dengan pegawai yang berhenti berdasarkan skala prioritas, dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan kemampuan keuangan negara.

Selama moratorium penerimaan CPNS berlaku, setiap instansi pusat dan instansi daerah diwajibkan melakukan penghitungan jumlah kebutuhan PNS yang tepat berdasarkan hasil analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK) sebagai bentuk upaya penataan ASN.

### 1. Analisis Jabatan

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) Nomor KEP/61/M.PAN/6/2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan mencantumkan bahwa analisis jabatan adalah proses, metode dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi dan tata laksana. Hasil analisis jabatan berupa:

- a. Rumusan Nomenklatur Jabatan, adalah rumusan atas suatu jenis pekerjaan yang ditandai dengan penetapan Nama Jabatan. Dengan pengertian tersebut maka rumusan nomenklatur jabatan merupakan rumusan nama jabatan. Nama jabatan

harus dapat menggambarkan tugas-tugas yang terkandung di dalamnya. Dalam lingkup instansi pemerintah, dikenal 2 (dua) jenis jabatan, yaitu jabatan manajerial atau jabatan struktural, dan jabatan fungsional. Jabatan fungsional terdiri atas jabatan fungsional tertentu dan jabatan fungsional umum. Jabatan fungsional tertentu adalah jabatan yang telah ditetapkan dengan Surat Keputusan Menpan-RB serta mempunyai ukuran pencapaian hasil kerjanya dengan angka kredit. Sedangkan jabatan fungsional umum adalah jabatan fungsional yang tidak secara khusus ditetapkan dengan Surat Keputusan Menpan-RB.

- b. Uraian Jabatan, uraian setiap aspek dan karakteristik yang terkandung dalam jabatan. Uraian jabatan berisi antara lain: (1) nama jabatan; (2) ringkasan tugas; (3) hasil kerja; (4) bahan kerja; (5) peralatan kerja; (6) rincian tugas, (7) keadaan tempat kerja; (8) upaya fisik; (9) risiko bahaya; dan (10) syarat jabatan.
- c. Peta Jabatan, merupakan bentangan seluruh jabatan di seluruh unit kerja. Peta jabatan tersebut menggambarkan jabatan struktural beserta jabatan fungsional yang berada di bawahnya. Dengan peta jabatan, maka seluruh unit kerja dapat dilihat jenis dan susunan jabatan yang ada di dalamnya.

Selain itu, dasar hukum dari analisis jabatan adalah Peraturan Kepala (Perka) Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan. Sesuai yang tercantum dalam Perka BKN Nomor 12 Tahun 2011, untuk menjamin objektivitas, transparansi, dan kesesuaian antara tuntutan tugas dalam jabatan dengan pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut perlu dilakukan analisis jabatan. Hasil analisis jabatan dapat dimanfaatkan untuk kepentingan kelembagaan, ketatalaksanaan, dan kepegawaian.

Prosedur dalam kegiatan analisis jabatan diawali dengan pembentukan Tim Pelaksana Analisis Jabatan (TPAJ), sedangkan kegiatan analisis jabatan terdiri dari:

- a. Pengumpulan data, dilakukan dengan menggunakan formulir analisis jabatan.
- b. Penyusunan informasi jabatan, data yang diperlukan dalam penyusunan adalah uraian jabatan, syarat jabatan, dan peta jabatan.
- c. Verifikasi data kepada pihak-pihak terkait untuk penyempurnaan hasil pengolahan data yang telah dilakukan oleh TPAJ sebagai bahan pertimbangan penentuan analisis jabatan.
- d. Penetapan hasil analisis jabatan, melalui finalisasi dan pengesahan hasil.

## **2. Analisis Beban Kerja**

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah (Setda) Kota Malang pada 2014 melalui situs resminya dalam artikel “Penyusunan Analisa Beban Kerja” menuliskan bahwa analisis beban kerja merupakan proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas.

Bagian Organisasi Setda Kota Malang menjelaskan bahwa analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai, atau dapat pula dikemukakan bahwa analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja

dalam waktu tertentu dengan cara membagi isi pekerjaan yang mesti diselesaikan oleh hasil kerja rata-rata satu orang, maka akan memperoleh waktu yang dibutuhkan untuk merampungkan pekerjaan atau akan memperoleh jumlah pegawai yang dibutuhkan melalui jumlah jam kerja setiap pegawai.

Perencanaan kebutuhan pegawai suatu instansi mutlak diperlukan dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai yang tepat baik jumlah dan waktu, maupun kualitas. Melalui studi analisis beban kerja yang dilakukan akan dapat memberikan gambaran pegawai yang dibutuhkan baik kuantitatif maupun kualitatif yang dirinci menurut jabatan dan unit kerja. Bagian Organisasi Setda Kota Malang juga menguraikan bahwa dalam rangka mendapatkan informasi yang diperlukan dalam kegiatan ini dapat dilakukan melalui 3 pendekatan yaitu:

a. Pendekatan Organisasi

Organisasi dipahami sebagai wadah dan sistem kerja sama dari jabatan-jabatan. Melalui pendekatan organisasi sebagai informasi, akan diperoleh informasi tentang nama jabatan, struktur organisasi, tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab, kondisi kerja, tolok ukur tiap pekerjaan, proses pekerjaan, hubungan kerja, serta persyaratan-persyaratan seperti kondisi fisik, mental, pendidikan, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman.

Berdasarkan pendekatan organisasi ini dapat dibuatkan prosedur kerja dalam pelaksanaan kerja yang menggambarkan kerja sama dan koordinasi yang baik. Kegiatan dan hubungan antar unit organisasi perlu dibuatkan secara tertulis, sehingga setiap pegawai tahu akan tugasnya bagaimana cara melakukannya serta dengan siapa pegawai itu harus mengadakan hubungan kerja. Selanjutnya tugas dan

fungsi setiap satuan kerja dihitung beban tugasnya. Hambatannya karena belum adanya ukuran beban tugas, hal ini perlu kesepakatan tiap satuan kerja yang sejenis.

#### b. Pendekatan Analisis Jabatan

Jabatan yang dimaksud tidak terbatas pada jabatan struktural dan fungsional, akan tetapi lebih diarahkan pada jabatan-jabatan non struktural yang bersifat umum dan bersifat teknis (ingat kriteria jabatan baik aspek material maupun formal). Melalui pendekatan ini dapat diperoleh berbagai jenis informasi jabatan yang meliputi identitas jabatan, hasil kerja, dan beban kerja serta rincian tugas. Selanjutnya informasi hasil kerja dan rincian tugas dimanfaatkan sebagai bahan pengkajian beban kerja.

Beban kerja organisasi sesuai prinsip organisasi akan terbagi habis pada subunit dan subunit terbagi habis dalam jabatan-jabatan. Melalui pendekatan analisis jabatan ini akan diperoleh suatu landasan untuk penerimaan, penempatan dan penentuan jumlah kualitas pegawai yang dibutuhkan dalam periode waktu tertentu antara lain untuk melakukan mutasi, promosi, pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi, dan melaksanakan syarat-syarat lingkungan kerja, serta pemenuhan kebutuhan prasarana dan sarana kerja.

#### c. Pendekatan Administratif

Melalui pendekatan ini akan diperoleh berbagai informasi yang mencakup berbagai kebijakan dalam organisasi maupun yang erat kaitannya dengan sistem administrasi kepegawaian. Bagian Organisasi Setda Malang mengatakan bahwa analisis beban kerja dilakukan dengan membandingkan bobot/ beban kerja dengan norma waktu dan volume kerja. Target beban kerja ditentukan berdasarkan rencana

kerja atau sasaran yang harus dicapai oleh setiap jabatan, misalnya mingguan atau bulanan. Data volume kerja terdapat pada setiap unit kerja, sedangkan norma waktu hingga kini belum banyak diperoleh sehingga dapat dijadikan suatu faktor tetap yang sangat menentukan dalam analisis beban kerja.

Teknik penghitungan yang digunakan adalah teknik penghitungan yang bersifat “praktis empiris”, yaitu penghitungan yang didasarkan pada pengalaman pelaksanaan kerja masa lalu, pengukuran kerja dilakukan berdasarkan sifat beban kerja pada masing-masing jabatan, hal ini mencakup beban kerja abstrak dan beban kerja konkret. Bagian Organisasi Setda Malang menyebutkan bahwa untuk mengukur beban kerja abstrak diperlukan beberapa informasi antara lain:

- 1) rincian/ uraian tugas jabatan;
- 2) frekuensi setiap tugas dalam satuan tugas;
- 3) jumlah waktu yang dibutuhkan setiap tugas;
- 4) waktu penyelesaian tugas merupakan perkalian beban kerja dengan waktu;
- 5) waktu kerja efektif.

Sedangkan untuk mengukur beban kerja konkret diperlukan beberapa informasi antara lain:

- 1) rincian/ uraian tugas jabatan;
- 2) satuan hasil kerja;
- 3) jumlah waktu yang dibutuhkan setiap tugas;
- 4) target waktu kerja dalam satuan waktu;
- 5) volume kerja merupakan perkalian beban kerja dengan norma waktu;
- 6) waktu kerja efektif.



Berkaitan dengan alat ukur dan oleh karena instansi pemerintah merupakan instansi *non profit*, hal yang dapat dipergunakan sebagai alat ukur adalah “jam kerja” yang harus di isi dengan kerja untuk menghasilkan berbagai produk, baik bersifat konkret maupun abstrak (benda atau jasa). Sehingga rumus yang digunakan dalam penghitungan jumlah kebutuhan pegawai adalah sebagai berikut:

$$\text{Kebutuhan Pegawai} = \frac{\text{Beban Kerja}}{\text{Jam Kerja Efektif (per tahun)}}$$

Berdasarkan Peraturan Kepala (Perka) Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 19 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil, ditetapkan jam kerja efektif terdiri dari jumlah jam kerja formal dikurangi dengan waktu kerja yang hilang karena tidak bekerja seperti melepas lelah, istirahat makan dan sebagainya. Dalam menghitung jam kerja efektif digunakan ukuran sebagai berikut:

- 1) Jam Kerja Efektif per hari = 1 hari x 5 jam = 300 menit
- 2) Jam Kerja Efektif per minggu = 5 hari x 5 jam = 25 jam = 1.500 menit
- 3) Jam Kerja Efektif per bulan = 20 hari x 5 jam = 100 jam = 6.000 menit
- 4) Jam Kerja Efektif per tahun = 240 hari x 5 jam = 1.200 jam = 72.000 menit

Setiap unit kerja mempunyai hasil kerja yang berbeda satu sama lain baik jenis maupun satuannya, sehingga agar dapat diukur dengan alat ukur jam kerja efektif, semua produk/ hasil kerja tersebut harus dikonfirmasi sehingga memiliki satu kesatuan. Untuk dapat menjadikan hal tersebut, setiap volume kerja yang berbeda antara unit kerja adalah merupakan variabel tidak tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja dalam arti volume kerja setiap waktu dapat

berubah, sedangkan waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/ menyelesaikan produk tersebut (yang selanjutnya akan disebut norma waktu) relatif tetap, dan selanjutnya akan menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan sebelumnya, disebutkan bahwa beban/ bobot kerja merupakan hasil kali volume kerja dengan norma waktu. Volume kerja setiap unit kerja dapat diketahui berdasarkan dokumentasi hasil kerja yang ada, sedangkan norma waktu perlu ditetapkan dalam standar norma waktu baku, yang akan dijadikan faktor tetap dalam setiap melakukan analisis beban kerja, dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu berubah.

Melalui hasil penghitungan beban kerja ini akan diketahui jumlah kebutuhan pegawai atas setiap jabatan dan unit kerja dari tugas yang harus dikerjakan. Selanjutnya hasil penghitungan beban kerja ini dilakukan rekapitulasi atas penyusunan beban kerja dengan menghitung perbandingan antara jumlah pemangku jabatan dengan hasil penghitungan beban kerja. Dengan demikian, akan diketahui sebenarnya berapa orang yang harus bekerja untuk setiap nama jabatan.

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Penelitian dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis, yaitu berdasarkan manfaat penelitian, berdasarkan tujuan penelitian, berdasarkan dimensi waktu, dan berdasarkan teknik pengumpulan data (Prasetyo dan Jannah, 2005:41). Kemudian berdasarkan pada tujuannya, penelitian ini termasuk ke dalam klasifikasi penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pelaksanaan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) serta dampaknya pada penataan pegawai di Pemerintahan Kota Malang.

Pendekatan dapat diartikan sebagai metode ilmiah yang memberikan tekanan utama pada penjelasan konsep dasar yang kemudian dipergunakan sebagai sarana analisis (Prasetyo dan Jannah, 2005:56). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif karena peneliti bertujuan untuk memahami mengenai apa yang tersembunyi di balik suatu fenomena. Menurut Basrowi dan Suwandi (2008:20), penelitian kualitatif adalah salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang kenyataan melalui proses berpikir induktif. Dengan mengumpulkan data sebanyak mungkin dan mencari pola dari data tersebut yang akhirnya menarik kesimpulan dari hasil analisis. Penelitian ini tidak berusaha untuk membuktikan konsep yang ada, namun berfokus pada proses penelitian dan hasil temuan di lapangan.

## **B. Fokus Penelitian**

Menurut Moleong (2014:97), fokus penelitian dimaksudkan untuk membatasi penelitian guna memilih data mana yang relevan dan tidak relevan agar tidak ikut dikumpulkan walaupun data itu menarik. Poin penting dalam perumusan fokus pada penelitian kualitatif adalah sifatnya yang tentatif, artinya penyempurnaan rumusan fokus akan tetap dilakukan sewaktu peneliti sudah berada di lapangan. Berdasar pada Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/2163/M.PAN-RB/06/2015, serta Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/2631/M.PAN-RB/07/2016, maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah:

1. Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS di Pemerintahan Kota Malang.
  - a. Penghitungan kebutuhan pegawai
  - b. Redistribusi pegawai
  - c. Kendala dalam pelaksanaan moratorium
2. Dampak moratorium penerimaan CPNS pada penataan Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Kota Malang.
  - a. Perputaran pegawai
  - b. Beban kerja pegawai
  - c. Optimalisasi pegawai

## **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana data yang berkaitan dengan fokus penelitian diperoleh dan penelitian terhadap objek dilakukan, yakni Kota

Malang dengan salah satu misi pemerintahnya untuk mewujudkan pelaksanaan reformasi birokrasi dan mencapai kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti memperoleh gambaran yang sebenarnya terhadap objek yang diteliti, hal ini ditentukan untuk mempermudah penetapan lokus yang terlalu luas, serta memperoleh data yang akurat dan relevan. Adapun situs penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Malang yang mempunyai kewenangan di bidang kepegawaian sehingga berperan penting dalam pengembangan sumber daya manusia agar menjadi aparatur yang profesional guna mendukung pelaksanaan pembangunan daerah.

#### **D. Sumber Data**

Berdasarkan jenis penelitian yang digunakan, sumber data dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder (Silalahi, 2009:289).

1. Data Primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber yang sengaja dipilih untuk memperoleh informasi yang sesuai dengan fokus penelitian tanpa melalui perantara (*first-hand information*). Dalam menetapkan informan menggunakan teknik *Snowball Sampling*. *Snowball Sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan bantuan *key-informant* dan dari *key-informant* inilah akan berkembang sesuai petunjuknya, peneliti hanya mengungkapkan kriteria sebagai persyaratan untuk dijadikan sampel (Subagyo, 2006:31). Dalam penelitian ini, informan terlibat dalam pelaksanaan moratorium penerimaan

calon pegawai negeri sipil. Sehingga data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan komunikasi personal dengan para informan berikut:

- a. Bapak Hendro Martono, S.AP selaku Kepala Subbidang Mutasi dan Promosi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
  - b. Bapak Bagus Pambudi, S.Sos., M.Si selaku Kepala Subbidang Formasi dan Pengadaan Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
  - c. Bapak Agus Sungkono, S.H selaku Kepala Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang
  - d. Bapak Andri Winarna, S.H selaku Kepala Subbagian Kinerja Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang
2. Data Sekunder merupakan data yang mendukung data primer dan diperoleh secara tidak langsung melalui pihak lain, dalam penelitian ini yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, khususnya Subbagian Umum dan Kepegawaian. Data yang diperoleh berupa profil organisasi, data kepegawaian, rencana kerja, rencana strategis, serta formulir analisis jabatan dan analisis beban kerja. Dokumen lain terkait dengan objek penelitian seperti surat-surat keputusan juga diperoleh peneliti dengan mengakses situs resmi milik Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, serta situs resmi milik Badan Kepegawaian Negara.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan merupakan langkah strategis dalam penelitian guna mendapatkan data di lapangan yang memenuhi standar data yang ditetapkan.



Menurut Sugiyono (2008:63), terdapat empat macam teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan atau triangulasi.

1. Observasi merupakan bentuk pengamatan langsung oleh peneliti terhadap objek atau fenomena yang diteliti dalam lokasi atau situs penelitian untuk memperoleh data yang akurat, relevan dan aktual. Observasi yang dilakukan peneliti adalah observasi non partisipatif. Observasi non partisipatif adalah observasi yang dalam pelaksanaannya tidak melibatkan peneliti sebagai partisipan atau kelompok yang diteliti. Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung dan melakukan pencatatan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang. Peneliti mengamati mekanisme, prosedur, dan hasil kerja BKD Kota Malang terkait pelaksanaan redistribusi dan penghitungan kebutuhan pegawai selama masa moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).
2. Bungin (2012:108) mengatakan bahwa wawancara mendalam yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab secara tatap muka, dengan atau tanpa pedoman wawancara, dimana peneliti dan informan terlibat dalam kehidupan sosial. Sebelumnya dibuat kesepakatan mengenai waktu pelaksanaan wawancara antara peneliti dan para informan. Wawancara dilakukan di Ruang Rapat BKD Kota Malang pada 5 Maret 2018 secara terstruktur dengan menyampaikan pertanyaan yang telah disiapkan dalam pedoman wawancara, setiap informan diberi pertanyaan yang sama. Jawaban dan informasi yang diberikan oleh informan seluruhnya direkam menggunakan alat perekam suara pada ponsel peneliti, poin-poin penting yang disampaikan oleh informan juga ditulis dalam catatan lapangan peneliti.

3. Dokumentasi dilakukan dengan memanfaatkan laporan, surat, dan arsip pendukung lain yang dimiliki oleh BKD Kota Malang, maupun berita dalam surat kabar dan siaran televisi. Teknik ini juga memanfaatkan dokumen terkait objek penelitian yang diterbitkan oleh instansi pemerintah melalui situs resmi mereka yang dapat diakses secara *online* oleh peneliti. Dokumen yang berhasil diperoleh peneliti adalah sebagai berikut:
  - a. Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/2163/M.PAN-RB/06/2015; B/2631/M.PAN-RB/07/2016; B/231/M.SM.01.00/2017; dan B/501/M.PAN.RB/01/2016
  - b. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025
  - c. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2010-2014
  - d. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Malang 2014-2018
  - e. Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 2014-2018
  - f. Rencana Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 2017
  - g. Surat Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor K.26-30/V.119-2/99
  - h. Struktur Organisasi BKD Kota Malang Tahun 2017
  - i. Daftar Pegawai dan Peta Jabatan BKD Kota Malang Tahun 2017
  - j. Data Statistik Jumlah Pegawai Negeri Sipil Indonesia Tahun 2013-2016
  - k. Data Statistik Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kota Malang Tahun 2015- 2017
  - l. Laporan Jumlah Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Malang Tahun 2017
  - m. Susunan Kebutuhan Prioritas Pegawai Negeri Sipil Kota Malang Tahun 2017
4. Triangulasi merupakan pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai teknik data dan sumber data yang telah ada. Teknik triangulasi dapat

meningkatkan kekuatan data karena peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti mengumpulkan data melalui observasi non partisipasi, wawancara terstruktur, dan dokumentasi terkait moratorium penerimaan calon pegawai negeri sipil dan penataan aparatur sipil negara yang dilakukan secara serempak.

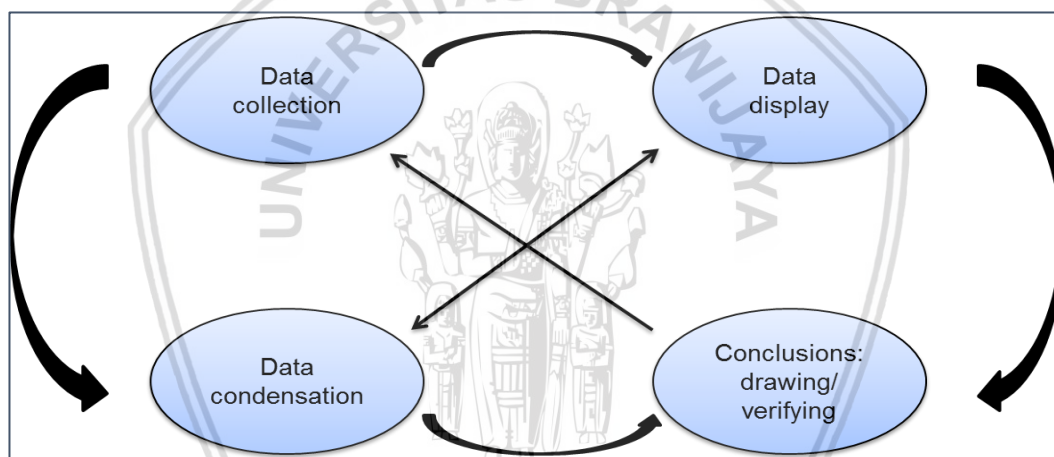
#### **F. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti sebagai *human instrument* berfungsi untuk menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menganalisis data, dan membuat kesimpulan atas hasil penelitian. Hal ini sesuai dengan pernyataan Sugiyono (2008:222), bahwa dalam penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama karena fokus penelitian, prosedur penelitian, bahkan hasil yang diharapkan tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya sehingga segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu.

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini termasuk dalam penelitian lapangan dimana instrumen yang digunakan adalah pedoman wawancara yang berkembang sesuai dengan kondisi di lapangan. Pedoman wawancara berisikan pertanyaan yang telah disusun sebelumnya secara terstruktur dan didasarkan atas masalah dalam rancangan penelitian. Sedangkan alat atau perangkat penunjang yang digunakan peneliti terdiri dari kamera ponsel, alat perekam suara pada ponsel, dan catatan lapangan (*field note*) serta alat tulis.

## G. Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014:14) yang terdiri dari empat komponen atau alur kegiatan yang saling berkaitan dan dilakukan secara terus-menerus sehingga data menjadi jenuh. Kegiatan dalam analisis data tersebut adalah *data collection* (pengumpulan data), *condensation* (kondensasi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusions drawing/ verification* (penarikan kesimpulan/ verifikasi) seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Analisis Data Model Interaktif**

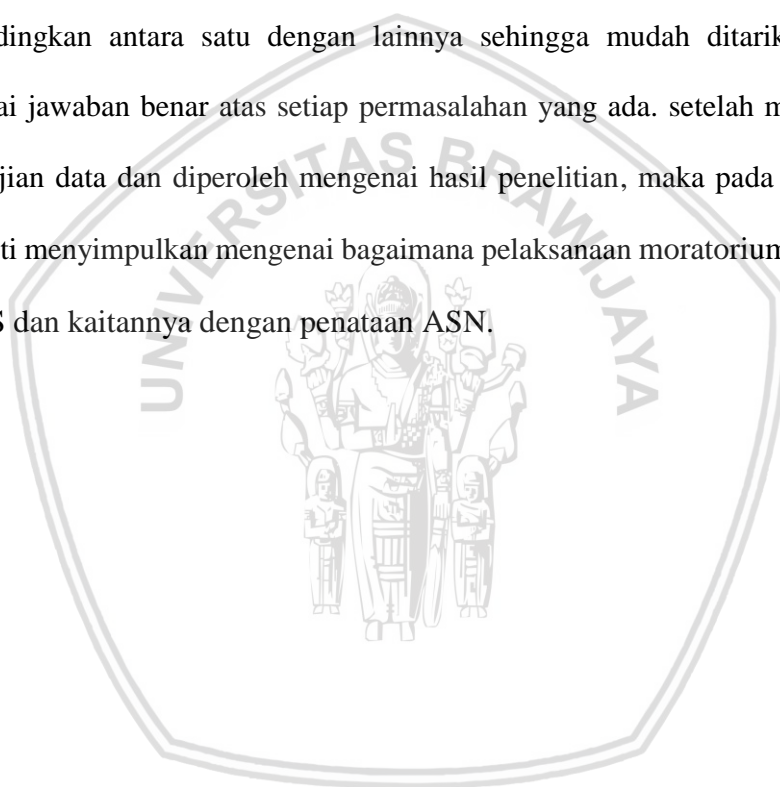
Sumber: Miles, Huberman, and Saldana, 2014

1. Pengumpulan data (*data collection*), data yang dimaksud merupakan hasil wawancara dengan tiga orang informan dan observasi di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang yang sesegera mungkin dituangkan dalam transkrip wawancara dan catatan lapangan, serta hasil pengumpulan dokumen yang terkait dengan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan penataan Aparatur Sipil Negara (ASN).
2. Kondensasi data (*data condensation*), sebelumnya disebut sebagai reduksi data tetapi diubah karena menyiratkan “hilangnya sesuatu dalam proses”. Kondensasi

data mengacu pada proses pemilihan atau seleksi, menyederhanakan serta melakukan pergantian data yang terdapat pada catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen maupun data empiris yang telah didapatkan. Data kualitatif tersebut dapat diubah dengan cara seleksi, ringkasan, atau uraian menggunakan kata-kata sendiri. Melalui kondensasi data, peneliti telah memilih data-data yang sesuai dengan bahasan penelitian berdasarkan acuan teori terkait moratorium penerimaan CPNS dan penataan ASN, sedangkan data yang kurang sesuai telah disisihkan sehingga pembahasan tidak melenceng dari tujuan dan fokus penelitian.

3. Penyajian data (*data display*), merupakan sebuah proses untuk menuju analisis kualitatif yang kuat dan mendalam. Penyajian data yang meliputi berbagai jenis tabel, bagan atau gambar naratif, dan ringkasan yang telah diorganisir secara teratur sehingga menjadi susunan informasi yang bermakna dan dapat memungkinkan adanya penarikan kesimpulan yang tepat. Penyajian data diawali dengan memberikan deskripsi hasil penelitian, yaitu data-data yang diperoleh peneliti yang telah melalui proses triangulasi dan kondensasi data. Setelah data melalui proses tersebut, kemudian dilakukan analisis dalam pembahasan. Dalam pembahasan peneliti menganalisis dan mengkaji data untuk disesuaikan maupun dibandingkan dengan teori dan kebijakan yang dipilih oleh peneliti. Dari hasil kajian antara teori dan data yang diperoleh di lapangan maka peneliti mendapatkan hasil mengenai moratorium penerimaan CPNS dan penataan ASN.
4. Penarikan kesimpulan (*conclusions drawing/ verifications*), kesimpulan dalam penelitian kualitatif meliputi pemberian makna data yang telah disederhanakan dan disajikan ke dalam penyajian data dengan cara yang logis dan memungkinkan untuk diprediksi hubungan sebab akibatnya. Sedangkan verifikasi data dilakukan

sepanjang proses penelitian berlangsung dengan mencari makna dari setiap data yang didapat sehingga dapat diperoleh kesimpulan yang bersifat tetap. Pengambilan kesimpulan merupakan bukti terhadap penelitian yang dilakukan. Dalam pengolahan data, peneliti mulai mencari makna dari data-data yang sudah terkumpul. Kemudian peneliti mencari penjelasannya lalu menyusun pola-pola hubungan tertentu yang mudah dipahami. Data tersebut dihubungkan dan dibandingkan antara satu dengan lainnya sehingga mudah ditarik kesimpulan sebagai jawaban benar atas setiap permasalahan yang ada. setelah melalui proses penyajian data dan diperoleh mengenai hasil penelitian, maka pada bab akhir ini peneliti menyimpulkan mengenai bagaimana pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS dan kaitannya dengan penataan ASN.





## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Kota Malang

Kota Malang yang terletak pada ketinggian antara 440 – 667 meter di atas permukaan air laut, merupakan salah satu kota tujuan wisata di Jawa Timur karena potensi alam dan iklim yang dimiliki. Letaknya yang berada di tengah-tengah wilayah Kabupaten Malang secara astronomis terletak  $112,06^{\circ}$  –  $112,07^{\circ}$  Bujur Timur dan  $7,06^{\circ}$  –  $8,02^{\circ}$  Lintang Selatan, dengan batas wilayah sebagai berikut:

- a. Utara: Kecamatan Singosari dan Kec. Karangploso Kabupaten Malang
- b. Timur: Kecamatan Pakis dan Kecamatan Tumpang Kabupaten Malang
- c. Selatan: Kecamatan Tajinan dan Kecamatan Pakisaji Kabupaten Malang
- d. Barat: Kecamatan Wagir dan Kecamatan Dau Kabupaten Malang

Kota Malang adalah kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Surabaya, dan kota terbesar ke-12 di Indonesia. Kota ini didirikan pada masa Kerajaan Kanjuruhan dan memiliki luas wilayah  $145,28 \text{ km}^2$ . Bersama dengan Kota Batu dan Kabupaten Malang, Kota Malang merupakan bagian dari kesatuan wilayah yang dikenal dengan Malang Raya. Peta Kota Malang dapat dilihat pada Gambar 2.

Penduduk Kota Malang mencapai 895.387 jiwa dengan suku mayoritas Jawa, diikuti dengan Madura. Kota Malang memiliki banyak pendatang yang kebanyakan adalah pelajar/ mahasiswa, pekerja, dan pedagang. Sebagian besar golongan pedagang dan bekerja berasal dari wilayah Malang Raya. Sedangkan



*Sumber: Ruang Terbuka Hijau Kota Malang, 2009*

Dalam salah satu Sidang Paripurna Gotong Royong Kotapraja Malang pada tahun 1962 ditetapkan Kota Malang sebagai Kota Pelajar/ Kota Pendidikan, Kota Industri, dan Kota Pariwisata yang cita-cita masyarakat Kota Malang yang harus di bina yang kemudian di sebut dengan “TRIBINA CITA KOTA MALANG”

Kota Malang memiliki visi “MENJADIKAN KOTA MALANG SEBAGAI KOTA BERMARTABAT” yang menjadi akronim dari beberapa prioritas pembangunan periode 2013-2018 yakni Bersih, Makmur, Adil, Religius-toleran, Terkemuka, Aman, Berbudaya, Asri, Terdidik. Untuk mencapai visi tersebut, misi Kota Malang ditetapkan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas, aksesibilitas, dan pemerataan pelayanan pendidikan dan kesehatan
- b. Meningkatkan produktivitas dan daya saing daerah
- c. Meningkatkan kesejahteraan dan perlindungan terhadap masyarakat rentan, pengarusutamaan gender, serta kerukunan sosial
- d. Meningkatnya pembangunan infrastruktur dan daya dukung Kota yang terpadu dan berkelanjutan, tertib penataan ruang serta berwawasan lingkungan
- e. Mewujudkan pelaksanaan reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik yang profesional, akuntabel dan berorientasi pada kepuasan masyarakat

Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Daerah Kota Malang disusun sebagai penjabaran dari visi misi Kota Malang dan program Kepala Daerah yang berpedoman pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Daerah dan memperhatikan RPJM Nasional. Mengacu pada misi Kota Malang 2013-2018 dapat dijabarkan Program Pembangunan Kota Malang 2013-2018 adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan masyarakat yang makmur, berbudaya dan terdidik berdasarkan nilai-nilai spiritual yang agamis, toleran dan setara
  - 1) Pembinaan, peningkatan fasilitas penanganan dan kerja sama PMKS (Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial)

- 2) Pengentasan kemiskinan
  - 3) Peningkatan keamanan lingkungan
  - 4) Peningkatan perlindungan perempuan dan anak serta peran serta keluarga
  - 5) Pengembangan fasilitas keagamaan
  - 6) Peningkatan pendidikan politik kewarganegaraan
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan publik yang adil, terukur dan akuntabel
- 1) Peningkatan fasilitas, efektivitas dan efisiensi pelayanan, perluasan akses publik terhadap informasi publik
  - 2) Peningkatan pengelolaan keuangan dan kinerja daerah
  - 3) Optimalisasi Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)
- c. Mengembangkan potensi daerah yang berwawasan lingkungan yang berkesinambungan, adil, dan ekonomis
- 1) Pengelolaan Ruang Terbuka Hijau (RTH) serta pengolahan sampah yang baik guna penghijauan Kota Malang
  - 2) Inventarisasi dan pengendalian pemanfaatan lahan aset daerah
  - 3) Peningkatan daya dukung tata ruang kota
- d. Meningkatkan kualitas pendidikan sehingga bisa bersaing di era global
- 1) Peningkatan kualitas dan relevansi pendidikan
  - 2) Peningkatan kompetensi dan kualitas pemuda
- e. Meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat Kota Malang baik fisik, maupun mental untuk menjadi masyarakat yang produktif
- 1) Peningkatan kualitas dan layanan kesehatan serta pembinaan kesehatan keluarga melalui peningkatan program keluarga berencana

- f. Membangun Kota Malang sebagai kota wisata yang aman, nyaman, berbudaya
  - 1) Pengembangan destinasi pariwisata
- g. Mendorong ekonomi sektor informal dan UKM agar produktif dan kompetitif
  - 1) Peningkatan daya saing Usaha Kecil dan Menengah (UKM)
  - 2) Pembangunan sentra Pedagang Kaki Lima (PKL) yang layak dan terintegrasi
- h. Mendorong produktivitas industri dan ekonomi skala besar yang berdaya saing, etis dan berwawasan lingkungan
  - 1) Optimalisasi alih teknologi tepat guna dalam pengolahan produk unggulan
  - 2) Pengembangan kawasan industri kecil menengah terpadu
- i. Mengembangkan sistem transportasi terpadu dan infrastruktur yang nyaman untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat
  - 1) Peningkatan pengendalian pemanfaatan transportasi dan perhubungan terutama penanganan persoalan kemacetan di berbagai ruas jalan
  - 2) Penyediaan infrastruktur dasar di wilayah miskin

## **2. Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang**

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang adalah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Malang di bidang pengelolaan kepegawaian. BKD Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah/ Walikota. Dalam kedudukannya sebagai unsur pelaksana Pemerintah Kota Malang di bidang kepegawaian serta dengan memperhatikan tuntutan kinerja dan kualitas aparatur, maka BKD Kota Malang merumuskan visi dan misinya sebagai satu kesatuan dengan rangkaian kebijakan kepegawaian tahun 2013-2018. Visi

BKD Kota Malang adalah “TERWUJUDNYA APARATUR PEMERINTAH YANG BERKUALITAS DAN PROFESIONAL GUNA MENDUKUNG PELAYANAN PUBLIK YANG PRIMA”. Dengan menilai lingkungan strategik yang berpengaruh serta menyesuaikan tuntutan peran dan kemampuan organisasi, maka dirumuskan satu misi, yaitu “MENINGKATKAN PELAYANAN ADMINISTRASI DAN KUALITAS SUMBER DAYA APARATUR PEMERINTAH DAERAH”.

Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang dibentuk melalui Peraturan Daerah (Perda) Nomor 6 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang yang berikutnya diubah Perda Kota Malang Nomor 7 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Lembaga Teknis Daerah dan kemudian diubah Perda Kota Malang Nomor 7 Tahun 2012 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu, Badan Kepegawaian Daerah dan Lembaga Teknis Daerah lalu diubah Perda Kota Malang Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.

Sebagai tindak lanjut dari Perda Kota Malang Nomor 7 Tahun 2016, maka keluarlah Peraturan Walikota (Perwali) Malang Nomor 46 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah. Untuk melaksanakan tugas pelaksanaan pemerintahan di bidang kepegawaian, Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan fungsi:



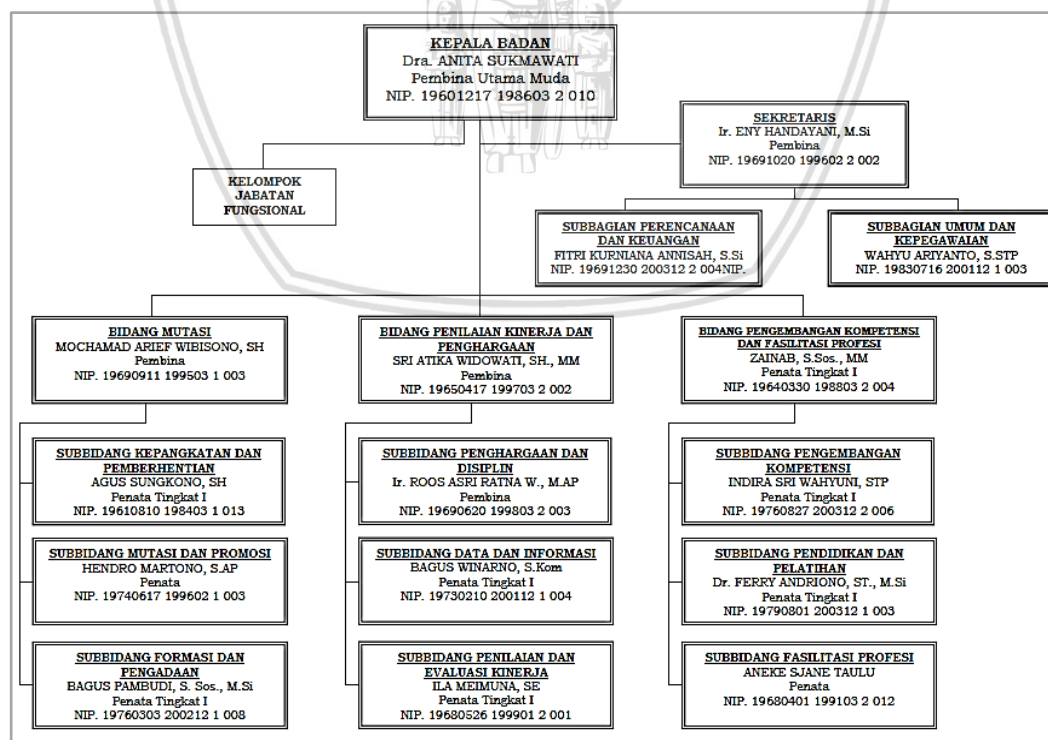
- a. Perumusan kebijakan daerah di bidang kepegawaian;
- b. Pengorganisasian dan pemberian dukungan penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang kepegawaian;
- c. Penyelenggaraan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, kenaikan pangkat dan gaji berkala, pemindahan, pemberhentian dari dan dalam jabatan struktural atau fungsional serta pensiun;
- d. Penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai, pendidikan pelatihan, dan fasilitasi lembaga profesi pegawai;
- e. Penyelenggaraan administrasi dalam penilaian kinerja pegawai dan pemberian penghargaan, kesejahteraan serta disiplin pegawai;
- f. Penyelenggaraan pengelolaan data dan sistem informasi kepegawaian; dan
- g. Pengendalian dan pengawasan penyelenggaraan kebijakan daerah di bidang kepegawaian.

Sedangkan susunan organisasi BKD Kota Malang berdasar yang tercantum dalam Perwali Malang Nomor 46 Tahun 2016 (Pasal 4), terdiri dari:

- a. Kepala Badan;
- b. Sekretariat, terdiri dari:
  - 1) Subbagian Penyusunan Program;
  - 2) Subbagian Keuangan;
  - 3) Subbagian Umum.
- c. Bidang Mutasi, terdiri dari:
  - 1) Subbidang Mutasi dan Promosi;
  - 2) Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian;

- 3) Subbidang Formasi dan Pengadaan.
- d. Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, terdiri dari:
- 1) Subbidang Pengembangan Kompetensi;
  - 2) Subbidang Pendidikan dan Pelatihan;
  - 3) Subbidang Fasilitasi Profesi.
- e. Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, terdiri dari:
- 1) Subbidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja;
  - 2) Subbidang Penghargaan dan Disiplin;
  - 3) Subbidang Data dan Informasi.
- f. Kelompok Jabatan Fungsional

Bagan susunan organisasi BKD Kota Malang sebagaimana yang telah dijelaskan, secara rinci dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Struktur Organisasi BKD Kota Malang**

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2017

BKD Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan dengan Eselon IIB, membawahi seorang Sekretaris dengan eselon IIIA dan 3 (tiga) orang Kepala Bidang dengan Eselon IIIB, 2 (dua) Kepala Subbagian dengan Eselon IVA dan 11 (sebelas) Kepala Subbidang dengan Eselon IVA. Sedangkan jumlah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil BKD Kota Malang sampai dengan Agustus 2017 adalah 48 orang yang terdiri dari 16 orang Pejabat Struktural dengan komposisi Golongan IV sebanyak 6 orang dan Golongan III sebanyak 10 orang serta 32 orang Jabatan Fungsional Umum/ Jabatan Pelaksana dengan komposisi Golongan III sebanyak 18 orang, Golongan II sebanyak 12 orang, dan Golongan I sebanyak 2 orang yang seluruhnya melayani 7.582 orang pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Malang.

## **B. Penyajian Data**

### **1. Pelaksanaan Moratorium Penerimaan CPNS di Pemkot Malang**

Pemerintah Kota Malang menjadi salah satu Pemerintah Daerah yang belum mendapatkan tambahan alokasi formasi pegawai negeri sipil dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN-RB) sejak diberlakukannya moratorium penerimaan calon pegawai negeri sipil pada tahun 2015 dalam rangka reformasi birokrasi dan efisiensi penggunaan anggaran. Selama masa moratorium, KEMENPAN-RB menghimbau Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah untuk melakukan perbaikan dalam penghitungan kebutuhan pegawai negeri sipil berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja serta melaksanakan redistribusi pegawai secara internal maupun lintas instansi namun ada beberapa situasi di lingkungan Pemerintah Kota Malang yang menjadi kendala.

### a. Penghitungan kebutuhan pegawai

Formasi pegawai negeri sipil adalah jumlah dan susunan pegawai negeri sipil yang diperlukan untuk mampu melaksanakan tugas pokok yang ditetapkan (Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003). Selama moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) berlaku, setiap instansi pusat dan instansi daerah diwajibkan melakukan penghitungan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasar hasil analisis jabatan (Anjab) dan analisis beban kerja (ABK) agar dapat diketahui dengan pasti berapa orang yang harus bekerja untuk setiap nama jabatan. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, Pemerintah Kota Malang belum mendasarkan usulan formasinya pada Anjab dan ABK.

“Penyusunan formasi sesuai arahan BKN, ada ketentuan bahwa setiap kabupaten/ kota menyusun Anjab ABK, setelahnya akan ada peta jabatan dan sebagainya, termasuk redistribusi. Cuma untuk BKD sendiri kebetulan karena tahun kemarin ada perubahan kelembagaan, Anjab ABK belum selesai sehingga kita untuk formasi dasarnya masih menggunakan formasi yang lama, yang sudah ada” (wawancara, 5 Maret 2018).

Hal senada disampaikan oleh Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Tahun 2017 Anjab ABK belum rampung karena terbitnya PP 11 tahun 2017 terkait perubahan struktur organisasi. Setelah itu ditetapkan organisasi kan berubah, ada yang digabung atau dipecah jadi penghitungan Anjab ABK harus diulang lagi” (wawancara, 5 Maret 2018).

Hal tersebut membenarkan pernyataan Bapak AW selaku pejabat eselon IVa di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah (Setda) Kota Malang, bahwa:

“Anjab ABK Malang terakhir masih tahun 2015. Tahun 2016 ga bikin karena ada perubahan struktur, aturan dari pusat berdasar PP 11 tahun 2017. Sedangkan untuk Anjab ABK 2017 masih dalam proses penghitungan” (komunikasi personal, 6 November 2017).

Pemerintah Pusat menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang membuat Pemerintah Daerah perlu melakukan perubahan struktur organisasi sehingga pengerjaan Anjab dan ABK Pemerintah Kota Malang menjadi tertunda. Oleh karena itu, penyusunan usulan formasi pada tahun 2017 menyesuaikan dari usulan formasi pada tahun 2014 lalu saat penerimaan CPNS dibuka kembali setelah moratorium pada 2011-2012. Sedangkan Anjab dan ABK untuk tahun 2018 masih dalam proses pengerjaan.

Sesuai dengan arahan yang disampaikan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terkait penyusunan kebutuhan PNS, Tahun 2017 Pemerintah Kota Malang mengajukan usulan formasi terbatas pada jabatan tertentu (secara rinci dapat dilihat pada Tabel 4). Hal ini diungkapkan oleh Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Selanjutnya formasi yang kita usulkan untuk pengadaan berdasar pada arahan Menpan-RB bahwa formasi yang diutamakan adalah guru, tenaga medis, dan infrastruktur” (wawancara, 5 Maret 2018).

Hal tersebut mendukung pernyataan Bapak AW selaku pejabat eselon IVa di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota, bahwa:

“Tahun ini mengajukan formasi tapi hanya bidang pendidikan, kesehatan, infrastruktur dengan dasar penghitungan sesuai aturan Kementerian terkait seperti rasio penduduk” (komunikasi personal, 6 November 2017).

**Tabel 4. Jumlah Kebutuhan PNS yang Diprioritaskan Kota Malang 2017**

NOMENKLATUR JABATAN	PNS YANG ADA	USUL KEBUTUHAN CPNS
Guru (SD dan SMP)	1.506	791
Tenaga Kesehatan	137	133
Tenaga Pembangunan Infrastruktur	4	6
<b>Jumlah</b>	<b>1.647</b>	<b>930</b>

Sumber: Bagian Organisasi Setda Kota Malang (data diolah), 2017

Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa formasi yang diusulkan oleh Pemerintah Kota Malang pada Tahun 2017 terdiri dari 791 orang guru untuk tingkat SD dan SMP, 133 orang tenaga kesehatan yaitu dokter dan perawat, serta tenaga pembangunan infrastruktur sebanyak 6 orang.

Tercantum dalam Peraturan Kepala (Perka) Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 12 Tahun 2011, untuk menjamin objektivitas, transparansi, dan kesesuaian antara tuntutan tugas dalam jabatan dengan pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut perlu dilakukan analisis jabatan. Sedangkan untuk mengetahui adanya kesenjangan antara profil PNS dengan syarat jabatan, BKD Kota Malang mendasarkan pada kondisi di lapangan. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Sebenarnya ada untuk dokumen kesenjangan tapi tidak bisa dibilang sempurna karena Anjab ABK belum 100% selesai. Jadi kita berdasar kondisi lapangan kan kelihatan ada beberapa ketidaksesuaian antara SDM dan jabatan yang diduduki. Sebuah jabatan kan sudah ada syaratnya misal pendidikan atau uraian jabatannya seperti apa” (wawancara, 5 Maret 2018).

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN-RB) juga mengarahkan instansi pusat dan daerah untuk melakukan perbaikan dalam penghitungan kebutuhan pegawai yang salah satunya meliputi jumlah kebutuhan pegawai dalam 5 (lima) tahun yang akan datang. Saat ini, perencanaan pegawai 5 tahun BKD Kota Malang diperhitungkan berdasar data Batas Usia Pensiun (BUP) pegawai. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Sebenarnya berhitungnya gini, selama 5 tahun itu berapa jumlah pegawai yang pensiun dari data BUP nanti kan bisa ketahuan berapa yang dibutuhkan setelahnya, kalau dirata-rata itu ada 200-300 PNS sekota malang setiap tahunnya” (wawancara, 5 Maret 2018).



Sehingga perencanaan pegawai 5 tahun Pemerintah Kota Malang dapat dikatakan masih berbentuk perkiraan dengan menyesuaikan jumlah PNS yang akan pensiun berdasar data BUP pegawai, belum menggunakan hasil Anjab dan ABK.

#### **b. Redistribusi pegawai**

Redistribusi pegawai berarti pengalokasian atau pembagian ulang pegawai oleh instansi guna mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya aparatur. Selama moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) berlaku, setiap instansi pusat dan instansi daerah diwajibkan melakukan redistribusi pegawai secara internal maupun lintas instansi, yang didasarkan pada Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Berdasarkan hasil wawancara terkait proses redistribusi dengan Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, diketahui, bahwa:

“Contohnya dalam satu bidang kelebihan pegawai dalam penghitungan Anjab ABK, punya pelaksana 10 orang, harusnya hanya butuh 8 nah yang 2 orang ini harus kemana, dilihat dulu punya kompetensi apa dan adakah yang membutuhkan. Tapi selama ini belum terlaksana redistribusi berdasar Anjab dan ABK disini” (wawancara, 5 Maret 2018).

Sehingga Pemerintah Kota Malang belum melaksanakan redistribusi berdasarkan hasil Anjab dan ABK. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Sebenarnya BKD ingin ya ada redistribusi namun dasarnya apa, kan Anjab ABK belum ada. Akhirnya kita mendasarkan pada usulan OPD yang menyampaikan data kekuatan pegawai masing-masing terkait jumlah, pendidikan dan sebagainya. Kalau merasa kurang mereka sampaikan pada kita butuh pegawai dengan kualifikasi seperti apa, nah BKD sebagai pengelola manajemen kepegawaian berusaha memenuhi itu. Saya pikir pola redistribusi juga seperti itu, hanya saja lebih terencana. Jadi kalau di Malang selama ini dilaksanakan hanya berdasar kebutuhan OPD, belum ada Anjab ABK-nya mereka” (wawancara, 5 Maret 2018).

BKD Kota Malang sebagai pengelola manajemen kepegawaian berusaha untuk memenuhi permintaan Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) atas kebutuhan pegawai berdasarkan pada usulan yang masing-masing OPD ajukan pada BKD, OPD yang merasa pegawainya kurang akan langsung menyampaikan jumlah dan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan sesuai dengan kondisi, bukan sesuai hasil Anjab dan ABK. Kemudian, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan terkait perencanaan redistribusi pegawai sebagaimana disampaikan Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Di BKD kan ada bobot jabatan meskipun belum berdasar Anjab ABK, nah jangan sampai kita pindahkan seseorang ke dalam kelas jabatan yang lebih rendah dari seharusnya karena itu menentukan tunjangan jadi saat pegawai dialihkan, minimal sama atau kalau memang bisa ya naik asal memenuhi syarat jabatan. Selanjutnya, Sebelum ada permenpan 25, untuk pelaksana atau staf bisa dialihkan kemana pun tanpa melihat golongannya, biasanya hanya dilihat pendidikannya dan dia punya keahlian apa. Karena banyak terjadi, misal latar belakang pendidikannya sosial tapi ahli dalam bidang administrasi keuangan karena terbiasa. Setelah permenpan 25, bukan hanya melihat golongan tapi juga latar belakang pendidikan formalnya harus sesuai dengan jabatan walaupun dia punya keahlian yang dibutuhkan” (wawancara, 5 Maret 2018).

Selain memperhatikan bobot jabatan agar tunjangan pegawai sesuai, BKD juga perlu menyesuaikan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) Nomor 25 Tahun 2016 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah.

### **c. Kendala dalam pelaksanaan moratorium**

Selama masa moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), instansi pusat dan instansi daerah diharuskan melakukan penghitungan kebutuhan pegawai atau formasi dan redistribusi pegawai. Formasi adalah jumlah dan susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diperlukan dalam suatu satuan organisasi

untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu. Dalam penyusunan formasi, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang mengalami hambatan sebagaimana diungkapkan oleh Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Selama ini ada kendala, pemahaman dan arti penting Anjab ABK pada masing-masing individu itu kurang. Ini banyak faktor ya, bisa jadi belum pernah baca aturannya. Akhirnya kan menjadi pemasalahan saat kita minta data untuk usulan formasi” (wawancara, 5 Maret 2018).

Pendapat selanjutnya disampaikan oleh Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Masing-masing OPD masih melihat setiap jabatan harus dipegang oleh satu orang jadi satu tugas itu satu penanggung jawab padahal bisa kan satu orang mendapat tambahan tugas, tidak harus selalu dikerjakan orang baru sehingga bisa ada optimalisasi” (wawancara, 5 Maret 2018).

Anggapan mengenai satu tanggung jawab harus diemban oleh satu orang membuat Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) mengajukan permintaan pegawai setiap ada tanggung jawab baru padahal yang diharapkan adalah OPD memanfaatkan pegawai yang ada saat ini seoptimal mungkin. Hal ini membuat usulan formasi menjadi tidak sesuai kebutuhan riil karena OPD terkait juga tidak memiliki Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Sedangkan yang menjadi kendala dalam proses Anjab dan ABK berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang adalah:

“Tingkat pemahaman masing-masing orang kan berbeda sehingga *template* yang sudah dijelaskan bagian Organisasi Setda pun saat sampai pada pegawai sudah berbeda jadi saat Anjab ABK disetor ke bagian Organisasi itu isinya ga sesuai yang diharapkan” (wawancara, 5 Maret 2018).

Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Perlu strategi bagaimana kita bisa memberikan pemahaman untuk sama-sama mengerjakan walaupun sudah ada sosialisasi dan pendampingan dari tim kota terkait Anjab ABK sejak 2014 tapi hasilnya masih kurang untuk memenuhi amanat Pemerintah Pusat, terutama secara keseluruhan OPD Kota Malang. Kalau BKD sendiri, sudah berjalan baik walaupun setelah kita evaluasi masih terdapat pegawai yang tidak mau mengisi sendiri *form* Anjab ABK karena kesibukannya” (wawancara, 5 Maret 2018).

Walaupun Bagian Organisasi Sekretariat Daerah (Setda) Kota Malang telah melakukan diklat maupun sosialisasi dengan mengumpulkan pejabat atau pengolah kepegawaian dari tiap OPD, mayoritas hasil Anjab dan ABK tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dikarenakan pemahaman tiap orang berbeda sehingga apa yang telah disosialisasikan terkadang tidak tersampaikan dengan tepat pada setiap pegawai yang ada dalam OPD. Sedangkan analisis jabatan dan beban kerja BKD sendiri telah berjalan dengan baik, namun terkadang masih ada pegawai yang terlampaui sibuk sehingga tidak dapat mengisi formulir Anjab dan ABK.

Pemerintah Kota Malang juga mengalami beberapa kendala terkait redistribusi pegawai. Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang menjelaskan bahwa:

“Karena permintaan pegawai dari tiap OPD hanya berupa jumlah sehingga selalu kita pertanyakan apa benar butuh, apakah sudah maksimal pegawai yang ada disana. Nah ini kan perlu dikaji lagi, makanya kita paksakan Anjab ABK harus selesai karena kalau “katanya” kan kita ga ngerti kecuali ada data. Permintaan itu sangat banyak karena semua OPD merasa kurang” (wawancara, 5 Maret 2018).

Kemudian menurut hasil wawancara dengan Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Saat ada permintaan suatu OPD misal OPD A butuh pegawai dari OPD B yang kebetulan sesuai dengan kriteria, BKD ga serta merta memindahkan langsung ya tapi koordinasi dengan OPD B namun yang terjadi biasanya OPD B tidak mau melepaskan, keberatan jika pegawai yang bersangkutan dipindahkan. Kalau terjadi seperti itu ya kita carikan dari OPD lain yang

kompetensi pegawainya juga sesuai atau meminta OPD A berkoordinasi langsung dengan OPD B” (wawancara, 5 Maret 2018).

Selain tidak adanya Anjab dan ABK, hal lain yang dapat membatasi redistribusi adalah kondisi dimana terjadi tarik-menarik pegawai antar OPD saat BKD melakukan koordinasi. Hal ini terjadi karena kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh dua atau tiga OPD sekaligus padahal jumlah pegawai sangatlah terbatas.

Sedangkan menurut Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, berlakunya masa moratorium penerimaan CPNS tidak menimbulkan kesulitan yang berarti terhadap kinerja pegawai BKD sebagaimana diungkapkan bahwa:

“Moratorium tidak mempengaruhi kinerja karena program sudah ditetapkan dan berjalan jadi ya apapun kita maksimalkan, berapapun jumlah pegawai harus tetap tercapai. BKD itu normatifnya kan sudah baku seperti kenaikan pangkat 2 setahun dua kali, ada periodenya ditentukan pusat, kita tinggal melaksanakan saja. Pelaksana juga seharusnya tidak kewalahan untuk *input* data karena sekarang kan aplikasi sudah ada, tinggal pengembangan saja” (wawancara, 5 Maret 2018).

Pendapat berbeda disampaikan oleh Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Kalau terkait mutasi rotasi, di satu sisi bidang saya membutuhkan banyak pelaksana karena moratorium otomatis ga ada pengganti yang pensiun atau diangkat menjadi struktural. Sedangkan ga mungkin juga menurunkan yang jabatannya di atas” (wawancara, 5 Maret 2018).

Selanjutnya Bapak HM juga menjelaskan tentang kesulitan lain yang mungkin mempengaruhi kinerja OPD bahwa:

“Dampak moratorium lebih berat lagi kalau di struktural itu istilahnya kekurangan kader, tenaga atau SDM yang memang memiliki aspek untuk mengisi jabatan tertentu. Contohnya mau isi struktural di Dinas PU tapi lagi moratorium sedangkan pegawai dengan latar belakang teknik sipil, teknik



pengairan itu ga ada lagi jadi saya mau memenuhi kebutuhan mereka ya ga punya stok, gimana memilihnya kalau ga ada calonnya. Mungkin untuk pendidikan ekonomi, sosial itu masih banyak tapi kalau sudah teknis? Itu yang kita rasakan dampaknya” (wawancara, 5 Maret 2018).

Masalah terkait kinerja selama masa moratorium penerimaan CPNS ini dimungkinkan terjadi saat OPD dengan aspek atau kualifikasi secara teknis membutuhkan pegawai karena tidak ada pengadaan pegawai baru dan tidak mungkin mengambil dari OPD lain karena belum tentu memenuhi kualifikasi.

## **2. Dampak Moratorium Penerimaan CPNS pada Penataan Aparatur Sipil Negara di Pemkot Malang**

Salah satu bidang yang sedang dilakukan reformasi oleh pemerintah adalah reformasi birokrasi. Hal ini tentu berkaitan dengan sumber daya aparatur yang antara lain meliputi penataan jumlah dan kualitas serta distribusi pegawai negeri sipil melalui moratorium penerimaan calon pegawai negeri sipil. Namun kebijakan penundaan penerimaan pegawai ini memberikan dampak lain pada perputaran pegawai dan beban kerja. Dalam masa ini juga dibutuhkan optimalisasi pegawai agar produktivitas kinerja organisasi dapat tercapai.

### **a. Perputaran pegawai**

Perputaran pegawai terjadi sebagai akibat adanya pegawai yang keluar atau berhenti. Di Pemerintahan Kota Malang sendiri perputaran pegawai yang terjadi adalah kenaikan jabatan, pensiun, dan mutasi. Bagaimana moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) mempengaruhi siklus kenaikan jabatan diungkapkan oleh Bapak AS selaku pejabat eselon IVa di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, bahwa:



“Intinya untuk mengisi jabatan tertentu tergantung pangkat golongan sesuai syarat apa nggak, kalau ga memenuhi syarat ga bisa dipaksakan karena ada aturan. Pegawai kalau promosi itu aturannya minimal 2 tahun. Moratorium menyebabkan banyak kekosongan jabatan yang tidak terisi sehingga paling tidak ada suatu ujian kompetensi agar para PNS tetap menempati jabatan yang sesuai” (wawancara, 5 Maret 2018).

Senada dengan yang disampaikan oleh Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Nggak pengaruh. Pegawai yang ada sekarang dimaksimalkan dengan meningkatkan kompetensi melalui diklat. Ada diklat teknis, fungsional, dan struktural ya” (wawancara, 5 Maret 2018).

Moratorium penerimaan CPNS seharusnya tidak mempengaruhi siklus kenaikan jabatan pada Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) dalam artian mempercepat kenaikan karena adanya kekosongan jabatan atas. Selain itu, Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang memiliki pendapat bahwa:

“Kalau struktural kan mau tidak mau harus terisi kalau tidak akan ada ketimpangan dalam pelaksanaan kinerja akhirnya kita ambil dari staf (pelaksana) tapi kita benar-benar pilih ya. Sudah 3 tahun ini kan moratorium, 2017 itu cuma buka untuk pusat. Bahkan di Pemerintah Kota Malang tenaga struktural sudah sebagian habis. Sampai Juli akhir tahun ini, jabatan kosong kurang lebih akan ada 90 orang nah mau tidak mau kan perlu ambil dari staf 90 orang juga tapi terus terang ya staf dengan golongan III itu kalau diambil nanti bakal benar-benar habis, di bawahnya ga ada lagi yang memenuhi kriteria jabatan. Kalau hanya jumlah (tidak melihat golongan) ya ada tapi kan tidak bisa asal terpenuhi, tidak kita paksakan kalau tidak memenuhi syarat karena akan menimbulkan masalah nanti. Terus terang pada masa ini kita agak sulit untuk menyesuaikan seseorang untuk menduduki suatu jabatan sedangkan mau tidak mau kan harus ada yang mengisi. Alternatif yang kita lakukan adalah adanya rotasi pegawai, pastinya juga ada pelatihan. Bidang diklat itu punya analisis kebutuhan diklat, istilahnya dia memotret apa yang dibutuhkan setiap OPD agar kemudian bisa dianggarkan” (wawancara, 5 Maret 2018).

Sampai pada Juli 2018 diperkirakan akan ada 90 jabatan struktural di Pemerintah Kota Malang yang kosong, keadaan memaksa BKD Kota Malang untuk mengalihkan 90 orang pelaksana dengan golongan III yang mana untuk selanjutnya

tidak akan tersisa lagi pelaksana yang memenuhi kriteria jabatan. Untuk menyesuaikan pegawai dengan jabatan yang diduduki, BKD Kota Malang melakukan rotasi pegawai dan juga pendidikan pelatihan bagi pegawai.

Sedangkan bagaimana moratorium penerimaan CPNS mempengaruhi siklus pensiun pegawai dalam artian memperpanjang masa kerja dengan aturan tertentu di Pemerintah Kota Malang dijelaskan oleh Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Tidak bisa ya harus tetap keluar, kalau pelaksana dan di bawah eselon 2 kan 58 kalau eselon 2 ke atas atau madya ke atas kan sampai 60. Mungkin untuk *sharing* saja tapi tidak *stand by* disini” (wawancara, 5 Maret 2018).

Didukung oleh pernyataan Bapak AS selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Ga bisa mbak, itu ada aturannya kan. Pensiun ya pensiun walaupun pegawai kurang yaudah. Itu kan ada aturan ketentuan usia yang baru kalau pimpinan 60, fungsional 58” (wawancara, 5 Maret 2018).

Sehingga Pemerintah Kota Malang tetap mengikuti aturan yang berlaku terkait batas usia pensiun pegawai dengan kondisi jumlah pegawai yang terus berkurang tanpa adanya penerimaan melalui pengadaan pegawai.

#### **b. Beban kerja pegawai**

Moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) tentu membuat beban kerja pegawai yang ada menjadi bertambah sebagai konsekuensi dari penundaan pemenuhan kebutuhan pegawai. Hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, bahwa:

“Beban kerja pasti bertambah, yang harusnya dibagi 2 jadi dikerjakan sendiri, tinggal bagaimana strategi pimpinan untuk mengatur stafnya. Kalau

kita kerja di lingkup BKD, stafnya bagus-bagus jadi saat jumlah staf kurang, yang ada tetap bisa optimal. Coba sedikit bergeser ke Dinas Pendidikan nah ini sebenarnya masalah nasional, dampaknya luar biasa tapi kan kita nunggu keputusan selanjutnya” (wawancara, 5 Maret 2018).

Selaras dengan pernyataan tersebut, Bapak AS selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang menjelaskan pengaruh moratorium penerimaan CPNS pada beban kerja di bidang yang beliau pimpin, bahwa:

“Jelas pengaruhnya sangat nampak. Dari segi kekurangan tenaga, jelas mempengaruhi kinerja sehingga tenaga pegawai diforsir. Walaupun ada efisiensi kerja lho ya, beban kerja untuk setiap orang tetap bertambah, bayangkan kita *input* data untuk 7000 orang. Untuk pensiun saja yang bertanggung jawab 1 orang walaupun kita kerja sama tim ya tetap saling bantu saat ada yang kosong” (wawancara, 5 Maret 2018).

Selanjutnya Bapak AS juga menjelaskan tentang *overload* atau kelebihan dalam pembagian kerja, termasuk jam kerja pada BKD Kota Malang, khususnya pada bidang Kepangkatan dan Pemberhentian, bahwa:

“Staf saya 4 orang itu dibilang kurang ya iya tapi masih sanggup mengatasi. Kalau dari jam kerja jelas ada ya mbak, misal BKD ada kegiatan kenaikan pangkat itu lembur walaupun proses kenaikan pangkat dan pensiun ini sudah melalui *input* data *online*.” (wawancara, 5 Maret 2018).

Pendapat lain disampaikan oleh Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Nggak ada *overload*, kadang memang lembur untuk kegiatan insidental atau kegiatan rutin seperti pensiun dan kenaikan pangkat, itu faktor aplikasinya dari BKN kalau ngadat kan jadi molor *input* datanya” (wawancara, 5 Maret 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa moratorium penerimaan CPNS sangat mempengaruhi bertambahnya beban kerja walaupun masih dapat diatasi namun terkadang terdapat *overload* beban kerja pada saat ada kegiatan insidental ataupun rutin yang membuat pegawai harus bekerja melebihi jam kerjanya atau dengan kata

lain, lembur. Hal ini dibenarkan oleh Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang untuk menyikapi kondisi dimana beban kerja bertambah karena jumlah pegawai berkurang, disampaikan bahwa:

“Beberapa OPD menyikapi kelebihan beban kerja dengan lembur ya, termasuk BKD. Itu kan berarti memforsir pegawai untuk bekerja dengan tenaga dan jam yang melebihi seharusnya walaupun ada yang senang ya mungkin dapat uang lembur tapi menurut saya kalau melihat anggaran Pemerintah Daerah cara itu kurang pas lah ya” (wawancara, 5 Maret 2018).

Pendapat selanjutnya juga ditegaskan Bapak AS selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Untuk ke depannya sudah antisipasi kira-kira berapa pegawai yang akan naik pangkat jadi bisa dicicil datanya. Tidak sampai minta tolong pegawai subbidang lain karena *input* data pensiun dan kenaikan pangkat ini tidak semua orang bisa, nanti bukan mempercepat tapi malah memperlambat dan itu fatal karena ini menentukan hak pegawai” (wawancara, 5 Maret 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk mengatasi keadaan bertambahnya beban pegawai hingga terkadang *overload* dan membuat pegawai harus menambah jam kerja adalah dengan membuat perkiraan banyaknya data yang harus dikerjakan dan mulai *input* data secara bertahap sebelum mendekati batas waktu kegiatan sehingga tidak perlu meminta bantuan pada pegawai subbidang lain. Sedangkan untuk bantuan dari tenaga non PNS (Pegawai Negeri Sipil), Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang menjelaskan bahwa:

“Ada namun bukan untuk administratif, hanya seperti *cleaning service* dan keamanan, itu kalau BKD ya. Tapi kalau dinas lain banyak sekali ambil non PNS seperti Dispendukcapil. Mereka melakukan itu dasarnya jelas karena beban kerjanya bertambah secara drastis” (wawancara, 5 Maret 2018).

Adanya penerimaan pegawai non PNS di beberapa Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) Kota Malang tersebut dibenarkan oleh Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Kalau di OPD Malang yang lain iya, rata-rata mereka mengambil TPOK. Bukan istilah resmi tapi di Pemkot dibakukan supaya mereka bisa dapat honor kegiatan, bukan gaji ya. Dispendukcapil paling banyak pakai TPOK, Satpol-PP juga tapi itu belum disahkan karena belum ada dalam aturan pemerintah. Harus tetap dihitung, kurang 10 ya ambil 10 tapi kenyataannya beberapa OPD mengabaikan itu semua. Tetap dihitung lah dengan tepat itu kebutuhan TPOKnya, tidak asal memasukan banyak orang. Jadi susah ya karena satu sisi TPOK merupakan solusi” (wawancara, 5 Maret 2018).

Di Pemerintahan Kota Malang secara resmi membakukan istilah TPOK atau Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan bagi non PNS agar mereka tetap mendapatkan haknya. Bukan gaji, melainkan honor kegiatan. Walaupun cara ini banyak dilakukan OPD lain seperti Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil dan Satpol-PP, BKD Kota Malang tidak melakukannya dengan alasan yang ditegaskan oleh Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“BKD tidak melegalkan ini jadi tidak mungkin kita ikut mengambil TPOK walau butuh tenaga tambahan tapi kita atasi sendiri ya dengan SDM yang ada. Seleksi masuk sebagai TPOK dilaksanakan oleh OPD sendiri dengan anda tangan Kepala OPD masing-masing dan menggunakan anggaran sendiri untuk kegiatan seleksi” (wawancara, 5 Maret 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa selama moratorium penerimaan CPNS berlaku dan peraturan mengenai tenaga non PNS (sebelumnya disebut honorer) belum juga diterbitkan maka beberapa OPD Kota Malang yang membutuhkan pegawai pun mengadakan penerimaan Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) melalui kegiatan seleksi yang dilaksanakan sendiri tanpa dikoordinir atau difasilitasi oleh BKD Kota Malang, dengan tanda tangan masing-masing Kepala OPD dan menggunakan anggaran kegiatan masing-masing OPD.

### **c. Optimalisasi pegawai**

Optimalisasi pegawai dapat diartikan dengan bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk dapat menyelesaikan beban kerja yang



bertambah. Berdasarkan hasil wawancara terkait optimalisasi pegawai di Pemerintahan Kota Malang selama moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang mengungkapkan bahwa:

“Kita memang belum melakukan redistribusi tapi ada semacam rotasi. Nah kemarin ada PP 11 2017 itu penataan kelembagaan menjadi momen yang pas bagi kita untuk menata PNS sesuai perhitungan agar jumlah PNS tiap OPD tidak timpang dan ada optimalisasi. Kita juga memaksimalkan diklat atau bimbingan teknis, sosialisasi juga aktif” (wawancara, 5 Maret 2018).

Ditetapkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menjadi kesempatan bagi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang untuk melakukan perombakan organisasi dan rotasi pegawai sehingga Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang ada dapat disesuaikan jumlah dan kompetensinya guna melaksanakan arahan Pemerintah Pusat terkait optimalisasi pegawai. Pemerintah Kota Malang juga memaksimalkan pendidikan dan pelatihan, serta melakukan bimbingan teknis dan sosialisasi untuk meningkatkan kapasitas pegawai yang ada.

Selain rotasi antar Organisasi Pemerintah Daerah (OPD), dalam melaksanakan kegiatannya BKD Kota Malang sendiri juga terkadang memanfaatkan pegawai antar bidang untuk meringankan pekerjaan. Sebagaimana dijelaskan oleh Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Misalkan ada kegiatan pengadaan pegawai, *core-nya* kan di bidang saya ya tapi kita juga perlu minta bantuan bidang lain, sifatnya insidental seperti yang saya bilang tadi. Jangan sampai mengganggu pekerjaan utamanya jadi bisa dengan lembur” (wawancara, 5 Maret 2018).

Asalkan tidak mengganggu pekerjaan utama pegawai yang bersangkutan, di saat ada kegiatan dalam satu bidang yang memerlukan banyak tenaga, BKD Kota



Malang juga mengarahkan pegawai dari bidang lain untuk membantu. Sedangkan untuk memperbantukan pegawai kepada dinas lain, Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang menjelaskan bahwa:

“Istilah diperbantukan sudah tidak tapi memang yang terjadi secara insidental harus dibantu kan Panwaslu, karena ada pilkada mereka meminta kita untuk pendataan PNS nah mau tidak mau harus ada staf kita yang disana. Sebenarnya tidak boleh, apalagi kalau sampai lepas dari pekerjaan utama yang di BKD. Pola lainnya mungkin diperbantukan seperti kemarin di ULP, lembaga untuk layanan pengadaan barang jasa itu mengambil beberapa pejabat-pejabat dari beberapa OPD dibentuk menjadi sebuah tim. Mereka tidak lepas dari jabatan utamanya tapi di jam tertentu mereka melakukan pekerjaan di ULP” (wawancara, 5 Maret 2018).

Selaras dengan yang disampaikan oleh Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Tidak ada ya kecuali diperbantukan dalam bentuk tim gitu tim kota, seperti saya ikut tim penyusunan formasi untuk Kota Malang. *Core-nya* adalah Bagian Organisasi Setda jadi saya dan yang lain juga membantu disana” (wawancara, 5 Maret 2018).

Dengan adanya upaya dalam optimalisasi pegawai, diharapkan moratorium penerimaan CPNS tidak mempengaruhi kinerja OPD Kota Malang sehingga dapat mempertahankan kualitas penyelenggaraan pemerintahan. Bapak BP selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang

“Sebetulnya bisa dilihat langsung dari fasilitas fisik kantor dan pelayanan kita ya. Layanan kepegawaian juga berjalan dengan baik melalui aplikasi SIMAS, tiap bulan selalu ada progres. Jadi dampak moratorium tetap teratasi dengan SDM segini” (wawancara, 5 Maret 2018).

Pendapat tersebut didukung oleh pernyataan Bapak HM selaku pejabat eselon IVa di BKD Kota Malang, bahwa:

“Kalau secara luas, BKD dan OPD lain jelas berusaha bagaimana tetap mencapai target, setiap pegawai juga ditentukan targetnya, SAP itu terbentuk di awal tahun kan harus memenuhi agar dapat nilai baik jadi dengan daya upaya mereka dapat menjaga kinerja masing-masing.

Pemerintah Daerah kan dikontrol pusat ya ada evaluasi, Alhamdulillah malang selama ini juga dapat penghargaan seperti SAKIP dapat nilai B+ itu sudah baik dari banyak kabupaten kota ada yang dapat C, lalu dari BPK itu kita dapat WTP sampai yang ke-7 kalinya berarti kan pengelolaan administrasi sudah bagus dengan kondisi orang (jumlah pegawai) seadanya” (wawancara, 5 Maret 2018).

Sehingga dapat disimpulkan dengan adanya moratorium penerimaan CPNS Pemerintah Kota Malang dituntut untuk melakukan optimalisasi pegawai yaitu memanfaatkan dan meningkatkan potensi pegawai yang ada semaksimal mungkin agar kinerja organisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dapat dipertahankan.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Pelaksanaan Moratorium Penerimaan CPNS di Pemkot Malang**

Dalam lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Nomor 20 Tahun 2017 disebutkan bahwa kebijakan moratorium penerimaan calon pegawai negeri sipil dimaksudkan agar Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Daerah melakukan audit organisasi dan penataan sumber daya aparatur sesuai dengan arah atau rencana strategis pembangunan, serta melakukan redistribusi pegawai secara internal maupun lintas instansi yang didasarkan pada hasil penghitungan kebutuhan pegawai negeri sipil melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja. Pemerintah Kota Malang menjadi salah satu instansi daerah yang belum mendapatkan tambahan alokasi formasi dari Kementerian PAN-RB sejak diberlakukannya moratorium pada 2015.

##### **a. Penghitungan kebutuhan pegawai**

Dalam lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) Nomor 20 Tahun 2017 tentang Kriteria

Penetapan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dan Pelaksanaan Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2017 dijelaskan bahwa sejak ditetapkannya kebijakan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), masing-masing instansi harus melaksanakan penghitungan jumlah kebutuhan pegawai per jabatan, redistribusi Pegawai Negeri Sipil (PNS) serta proyeksi kebutuhan PNS untuk kurun waktu 5 tahun. Perencanaan kebutuhan pegawai sebagai salah satu fungsi utama manajemen kepegawaian merupakan proses peramalan sistematis tentang permintaan dan penawaran pegawai untuk masa yang akan datang dalam suatu organisasi. Perencanaan kebutuhan pegawai atau aparatur dilaksanakan dengan berdasarkan beberapa hal berikut (Sedarmayanti, 2007:374):

1. Memperhatikan beban kerja yang ada saat ini dan beban kerja yang akan datang.
2. Memperhatikan kualifikasi pendidikan dan pelatihan yang diperlukan bagi institusi atau unit organisasi.
3. Memberdayakan pegawai yang sudah ada dalam organisasi dengan optimal.
4. Memperhatikan kebijakan umum pemerintah dalam pengadaan pegawai, misalnya kebijakan *minus growth* atau *zero growth*.

Pernyataan tersebut sesuai dengan lampiran Permenpan-RB Nomor 20 Tahun 2017 bahwa hasil dari analisis jabatan dan analisis beban kerja yang dilakukan oleh setiap instansi berupa uraian jabatan, peta jabatan, perhitungan jumlah kebutuhan pegawai per jabatan, redistribusi PNS serta proyeksi kebutuhan PNS untuk jangka waktu 5 tahun. Bagi instansi yang bersangkutan, hasil tersebut menjadi dasar untuk melakukan penataan PNS secara terencana dan berkesinambungan. Sedangkan bagi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KEMENPAN-RB) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) hasil tersebut dijadikan dasar untuk menyusun perencanaan pegawai secara nasional dan sebagai dasar dalam perumusan dan penetapan kebutuhan PNS di

lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Sedangkan kebutuhan PNS atau formasi ditetapkan untuk jangka waktu tertentu berdasarkan jenis, sifat, dan beban kerja yang harus dilaksanakan.

Sehingga dalam pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS, pengusulan formasi Pemerintah Kota Malang harus didasari dengan hasil penghitungan kebutuhan pegawai melalui analisis jabatan dan beban kerja namun berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pemerintah Kota Malang belum mendasarkan usulan formasi tahun 2017 pada hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK). Hal ini dikarenakan adanya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang membuat Pemerintah Daerah perlu melakukan perubahan struktur organisasi sehingga pengerjaan Anjab dan ABK Pemerintah Kota Malang menjadi tertunda. Oleh karena itu, penyusunan usulan formasi pada tahun 2017 menyesuaikan dari usulan formasi pada tahun 2014. Sedangkan Anjab dan ABK yang terakhir dirampungkan oleh Bagian Organisasi dan Sekretariat Daerah Kota Malang sebagai penanggung jawab dari Anjab dan ABK seluruh Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) Kota Malang adalah pada tahun 2015 dan untuk tahun 2018 saat ini masih dalam proses pengerjaan.

Usulan formasi pada tahun 2017 juga disusun sesuai dengan arahan pemerintah yang disampaikan dalam surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/231/M.SM.01.00/2017 tentang Penyusunan Kebutuhan PNS pada Instansi Pemerintah tertanggal 25 April 2017 bahwa khusus untuk Pemerintah Daerah usulan formasi dibatasi hanya pada jabatan Guru, Dokter, Perawat, serta jabatan-jabatan yang berkaitan dengan pembangunan

infrastruktur. Sehingga Pemerintah Kota Malang mengajukan usulan untuk 791 orang guru untuk tingkat SD dan SMP, 133 orang tenaga kesehatan yaitu dokter dan perawat, serta 6 orang tenaga pembangunan infrastruktur dalam formasinya.

Tercantum dalam Peraturan Kepala (Perka) BKN Nomor 12 Tahun 2011 bahwa untuk menjamin objektivitas, transparansi, dan kesesuaian antara tuntutan tugas dalam jabatan dengan pegawai yang akan menduduki jabatan tersebut perlu dilakukan analisis jabatan. Mengingat belum rampungnya penyusunan analisis jabatan, untuk mengetahui adanya kesenjangan antara profil PNS dengan syarat jabatan, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang mendasarkannya pada kondisi yang ada di lapangan dengan menyesuaikan antara profil pegawai dengan syarat jabatan yang didudukinya seperti pendidikan terakhir. Bentuk tindak lanjut atas adanya kesenjangan antara uraian jabatan dengan syarat jabatan dapat berupa pelatihan atau peningkatan kompetensi. Pelatihan atau peningkatan kompetensi yang diberikan akan disesuaikan dengan kebutuhan syarat atas setiap nama jabatan.

Pemerintah mengharuskan instansi pusat dan daerah melaksanakan penghitungan jumlah kebutuhan pegawai per jabatan, redistribusi PNS serta proyeksi kebutuhan PNS untuk kurun waktu 5 tahun Perencanaan pegawai 5 tahun adalah bentuk penataan PNS yang dilakukan dengan membuat proyeksi kebutuhan pegawai selama 5 tahun sebagai bentuk penataan PNS di instansi pemerintah. Proyeksi yang harus disusun termasuk oleh BKD Kota Malang, terdiri dari *bezetting*, pensiun, persediaan pegawai, analisis jabatan, dan analisis beban kerja. *Bezetting* menunjukkan kondisi pegawai yang ada per akhir tahun. Dalam proyeksi kebutuhan perlu dihitung pegawai yang mencapai Batas Usia Pensiun (BUP) di

setiap tahun anggaran. Persediaan pegawai merupakan hasil pengurangan dari *bezetting* pegawai dengan pegawai yang mencapai BUP.

Proyeksi kebutuhan perlu disertai dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan sehingga mempermudah seleksi pegawai ke depannya baik pegawai struktural maupun non struktural. Sedangkan analisis beban kerja diperoleh dari hasil penyusunan analisis jabatan. Penyusunan analisis jabatan diatur dalam Permenpan-RB Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan. Analisis Jabatan adalah pelaksanaan pekerjaan yang menjabarkan fungsi-fungsi yang ada di setiap unit kerja. Setiap fungsi dalam analisis jabatan dijadikan sebagai dasar perhitungan analisis beban kerja untuk setiap nama jabatan.

Belum terpenuhinya penyusunan perencanaan pegawai 5 tahun dapat menjadi salah satu alasan penolakan usulan formasi yang diajukan oleh BKD Kota Malang sebagaimana dipaparkan bahwa pengajuan usulan formasi harus disertai dengan perencanaan lima tahun sebagai bentuk penataan PNS di instansi pusat maupun daerah. Sedangkan sementara ini, perencanaan pegawai 5 tahun BKD Kota Malang hanya diperhitungkan dengan melihat jumlah pegawai yang akan pensiun dalam 5 tahun ke depan berdasar data batas usia pensiun pegawai sehingga perencanaan pegawai 5 tahun Pemerintah Kota Malang dapat dikatakan masih berbentuk perkiraan karena belum disesuaikan dengan aspek lain termasuk hasil penghitungan kebutuhan pegawai berdasar Anjab dan ABK.

#### **b. Redistribusi pegawai**

Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/2631/M.PAN-RB/07/2016 tentang Informasi Mengenai Pengadaan



Pegawai ASN tahun 2016 tertanggal 25 Juli 2016 diharuskan melakukan redistribusi pegawai secara internal maupun lintas instansi seperti yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan dan Badan Intelijen Negara.

Redistribusi pegawai merupakan perencanaan lanjutan atas perhitungan analisis beban kerja yang telah diperoleh sebelumnya. Hasil perhitungan beban kerja akan menunjukkan setiap nama jabatan dengan rincian uraian tugas yang ada dapat dikerjakan oleh berapa pegawai dan dilanjutkan dengan kategorisasi jumlah pegawai. Seperti yang telah dipaparkan pada Bab II bahwa kategori jumlah pegawai terdiri dari jumlah pegawai kurang (K), jumlah pegawai sesuai (S), dan jumlah pegawai lebih (L). Setiap kategori jumlah pegawai wajib menyusun distribusi pegawai dari unit organisasi yang kelebihan kepada unit organisasi yang kekurangan. Namun karena belum menyelesaikan Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), Pemerintah Kota Malang belum melaksanakan redistribusi, melainkan rotasi pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang sebagai pengelola manajemen kepegawaian berusaha untuk memenuhi permintaan Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) atas kebutuhan pegawai berdasarkan pada usulan yang diajukan masing-masing OPD pada BKD, OPD yang merasa pegawainya kurang akan langsung menyampaikan jumlah dan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan. Selain memperhatikan bobot jabatan agar tunjangan pegawai sesuai, BKD juga perlu menyesuaikan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi (Permenpan-RB) Nomor 25 Tahun 2016 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah.

### c. Kendala dalam pelaksanaan moratorium

Selama masa moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), instansi pusat dan instansi daerah diharuskan melakukan penghitungan kebutuhan pegawai atau formasi dan redistribusi pegawai tetapi hal ini tidak mudah dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang mengingat berbagai kendala kerap dihadapi. Anggapan mengenai satu tanggung jawab harus diemban oleh satu orang membuat Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) mengajukan permintaan tambahan pegawai setiap ada tanggung jawab baru yang muncul padahal yang diharapkan adalah OPD memanfaatkan pegawai yang ada saat ini seoptimal mungkin. Hal ini membuat usulan formasi menjadi tidak sesuai kebutuhan riil karena OPD terkait juga tidak memiliki Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK).

Analisis beban kerja menjadi faktor utama dalam melakukan penyusunan formasi. Hasil analisis beban kerja diperoleh melalui perhitungan beban kerja atau rincian fungsi dalam kurun waktu satu tahun telah dijelaskan pada Bab II. Proses perincian beban kerja atau uraian tugas pun menjadi penentu dalam penyusunan analisis beban kerja untuk perhitungan kebutuhan karena perincian tersebut dilakukan oleh masing-masing pegawai yang bergantung pada pemahaman dan ketelitian individu dalam menyusun beban kerja, ketelitian individu pegawai dalam penyusunan ini perlu diperhatikan karena uraian beban kerja yang disusun mempengaruhi jumlah perhitungan kebutuhan pegawai, jika terjadi kesalahan atau kekurangan dalam uraian beban kerja dapat mengakibatkan salah perhitungan kebutuhan pegawai. Jumlah kebutuhan pegawai yang telah diketahui dilanjutkan dengan mengkategorikan kebutuhan pegawai tersebut kurang, sesuai, atau lebih.

Walaupun Bagian Organisasi Sekretariat Daerah (Setda) Kota Malang telah melakukan diklat maupun sosialisasi dengan mengumpulkan pejabat atau pengolah kepegawaian dari tiap OPD, mayoritas hasil Anjab dan ABK tidak sesuai dengan harapan. Hal ini dikarenakan pemahaman tiap orang berbeda sehingga apa yang telah disosialisasikan terkadang tidak tersampaikan dengan tepat pada setiap pegawai yang ada dalam OPD. Sedangkan analisis jabatan dan beban kerja pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sendiri telah berjalan dengan baik walau terkadang masih ada pegawai yang terlampau sibuk sehingga tidak dapat mengisi formulir Anjab dan ABK tepat waktu.

Tidak adanya hasil Anjab dan ABK sebagai dasar perhitungan kebutuhan pegawai dan perencanaan redistribusi membuat BKD Kota Malang kesulitan menentukan kebutuhan pegawai suatu OPD; apakah jumlah dan kriteria yang mereka usulkan telah sesuai. Hal lain yang dapat membatasi redistribusi adalah kondisi dimana terjadi tarik-menarik pegawai antar OPD saat BKD melakukan koordinasi. Hal ini terjadi karena kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh dua atau tiga OPD sekaligus padahal jumlah pegawai sangatlah terbatas. Biasa terjadi adalah saat ada suatu OPD membutuhkan pegawai dengan kriteria yang sesuai dengan pegawai di OPD lain namun OPD tersebut tidak mau melepaskan atau merasa keberatan jika pegawai yang bersangkutan dipindahkan. Apabila terjadi kasus seperti itu BKD Kota Malang sebagai pengelola manajemen kepegawaian juga akan berusaha untuk memenuhi permintaan tersebut dengan mencari dari OPD lain yang kriteria pegawainya sesuai atau meminta OPD A berkoordinasi langsung dengan OPD B.

Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS membuat kebutuhan pegawai meningkat, terutama untuk jabatan fungsional umum/ pelaksana karena tidak ada pengadaan pegawai baru sebagai pengganti pegawai yang pensiun dan tidak memungkinkan untuk menurunkan jabatan pegawai yang telah berada di atas pelaksana. Kekosongan jabatan struktural juga menjadi PR bagi Pemerintah Kota Malang saat OPD dengan aspek atau kualifikasi secara teknis membutuhkan pegawai karena tidak memungkinkan untuk mengambil dari OPD lain yang belum tentu memenuhi kualifikasi. Contohnya saat Dinas PU membutuhkan pegawai dengan latar belakang teknik sipil atau teknik pengairan. BKD kesulitan untuk memenuhi kebutuhan tersebut karena tidak memiliki banyak pilihan calon. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS memberikan dampak pada perputaran pegawai, di luar tujuannya untuk melakukan penataan dan penghematan anggaran. Selain itu pembagian beban kerja juga ikut terpengaruh sehingga diperlukan adanya optimalisasi pegawai agar OPD dapat tetap melaksanakan program kegiatan dan mempertahankan kinerjanya.

## **2. Dampak Moratorium Penerimaan CPNS pada Penataan Aparatur Sipil Negara di Pemkot Malang**

Salah satu bidang yang sedang dilakukan reformasi oleh pemerintah adalah bidang sumber daya aparatur yang antara lain meliputi penataan jumlah dan kualitas serta distribusi pegawai negeri sipil. Salah satu langkah yang telah diambil pemerintah dalam penataan sumber daya aparatur sejak tahun 2015 adalah dengan ditetapkannya kebijakan pembatasan penerimaan calon pegawai negeri sipil atau dengan kata lain adalah kebijakan moratorium. Penataan aparatur sipil negara yang

diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 37 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan PNS adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk memperoleh kuantitas, kualitas, komposisi dan distribusi pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga dapat mewujudkan visi dan misi organisasi menjadi kinerja nyata.

#### **a. Perputaran pegawai**

Perputaran pegawai terjadi sebagai akibat adanya pegawai yang keluar atau berhenti. Di Pemerintahan Kota Malang sendiri perputaran pegawai yang terjadi adalah kenaikan jabatan, pensiun, dan mutasi. Kenaikan Jabatan sebagai bentuk peningkatan karier di dalam sebuah unit kerja yang mengakibatkan pegawai meninggalkan jabatan yang telah diduduki sebelumnya. Jabatan yang diduduki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) disebut dengan jabatan karier yang terdiri dari jabatan struktural dan jabatan fungsional sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Di dalam undang-undang tersebut jelas menyebutkan bahwa pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan pada sistem penilaian kinerja yang didasarkan atas penilaian obyektif terhadap prestasi, kompetensi, dan pelatihan PNS.

Pengangkatan jabatan struktural maupun fungsional juga diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 35 Tahun 2011 tentang Pedoman Penyusunan Pola Karier Pegawai Negeri Sipil, disebutkan unsur-unsur pola karier meliputi pendidikan formal, diklat jabatan, usia, masa kerja, pangkat/ golongan ruang, tingkat jabatan, pengalaman jabatan, serta penilaian prestasi kerja dan kompetensi jabatan. Pelaksanaan moratorium penerimaan Calon

Pegawai Negeri Sipil (CPNS) tidak mempengaruhi siklus kenaikan jabatan pada Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) dalam artian mempercepat kenaikan karena adanya kekosongan jabatan atas. Kenaikan jabatan seorang pegawai tetap dapat dilakukan berdasarkan peraturan pemerintah dan surat keputusan yang dikeluarkan dari pejabat terkait, untuk eselon I surat keputusan dikeluarkan oleh Presiden, eselon II dan jabatan fungsional tertentu dikeluarkan oleh menteri yang bersangkutan, sedangkan eselon III dan IV dapat dikeluarkan oleh pejabat administratif. Namun keadaan ini dikhawatirkan akan menimbulkan dampak lain karena sampai pada Juli 2018 diperkirakan akan ada 90 jabatan struktural di Pemerintah Kota Malang yang kosong, keadaan memaksa Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang untuk mengalihkan 90 orang pelaksana dengan golongan III yang mana untuk selanjutnya tidak akan tersisa lagi pelaksana yang memenuhi kriteria jabatan tertentu.

Sama halnya dengan pelaksanaan pensiun seorang pegawai, pensiun pegawai telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil sehingga dalam pelaksanaan pensiun terkait dengan moratorium tidak berubah dalam artian memperpanjang masa kerja dengan aturan tertentu, karena sudah diatur dalam peraturan pemerintah.

Pemerintah Kota Malang tetap mengikuti aturan yang berlaku terkait batas usia pensiun pegawai dengan kondisi jumlah pegawai yang terus berkurang tanpa adanya penerimaan melalui pengadaan pegawai. Surat Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor K.26-30/V.119-2/99 mengenai Batas Usia Pensiun bagi PNS



yang Menduduki Jabatan Fungsional tertanggal 15 September 2017 dan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Batas Usia Pensiun (BUP) Pegawai Negeri Sipil (PNS) ditentukan sebagai berikut:

- 1) 58 (lima puluh delapan) tahun bagi pejabat administrasi, pejabat fungsional ahli muda, pejabat fungsional ahli pertama, pejabat fungsional keterampilan;
- 2) 60 (enam puluh) tahun bagi pejabat tinggi dan pejabat fungsional madya;
- 3) 65 (enam puluh lima) tahun bagi pemangku jabatan fungsional ahli utama.

Berdasarkan hal tersebut pelaksanaan kenaikan jabatan dan pensiun masih dapat dilakukan dan sesuai syarat karena secara jelas telah diatur dalam peraturan pemerintah hanya saja Pemerintah Kota Malang akan kekurangan pejabat fungsional/ pelaksana yang dapat dikaderkan untuk menggantikan pejabat struktural. Hal ini akan lebih berdampak pada penambahan beban kerja untuk pegawai dengan pangkat/ golongannya berada di bawah pegawai yang mengalami kenaikan pangkat dan pensiun karena harus menanggung beban kerja mereka.

#### **b. Beban kerja pegawai**

Moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) tentu membuat beban kerja pegawai yang ada menjadi bertambah sebagai konsekuensi dari penundaan pemenuhan kebutuhan pegawai. Sebagai contoh di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, pengolahan data kepegawaian yang seharusnya dikelola oleh dua orang harus dipadatkan untuk satu orang saat salah satu pensiun, naik pangkat, ataupun terkena rotasi. Pimpinan tentu akan melakukan pembagian pekerjaan untuk pegawai yang ada sehingga pekerjaan yang diberikan dapat selesai meskipun membutuhkan waktu penyelesaian lebih lama dari biasanya.

Kondisi penambahan beban kerja pegawai membuat BKD Kota Malang terkadang mengalami *overload* beban kerja pada saat ada kegiatan insidental ataupun rutin sehingga pegawai harus bekerja melebihi jam kerjanya atau dengan kata lain, lembur. Sedangkan terkait dengan bantuan dari tenaga non PNS (Pegawai Negeri Sipil) berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pemerintahan Kota Malang secara resmi membakukan istilah TPOK atau tenaga pendukung operasional kegiatan bagi tenaga non PNS agar mereka tetap mendapatkan haknya. Bukan gaji, melainkan disebut dengan honor kegiatan. Hal ini dilakukan oleh beberapa Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) Kota Malang yang membutuhkan pegawai melalui kegiatan seleksi TPOK yang dilaksanakan sendiri tanpa dikoordinir atau difasilitasi oleh BKD Kota Malang, dengan tanda tangan masing-masing Kepala OPD dan menggunakan anggaran kegiatan sendiri.

### **c. Optimalisasi pegawai**

Diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur yang berkualitas dan profesional dalam bidangnya sehingga mampu melaksanakan tugas pelayanan internal bidang kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kota Malang yang pada gilirannya diharapkan dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Oleh karena itu, kemampuan SDM aparatur Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang pada khususnya dan Pemerintah Kota Malang pada umumnya harus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis fungsional, studi banding, seminar, diskusi atau kegiatan lain yang relevan dengan bidang tugasnya. Selain itu dapat juga dengan memberi kesempatan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berprestasi untuk melanjutkan

pendidikannya ke tingkat yang lebih tinggi. Hal ini dapat dilakukan apabila didukung dengan anggaran yang cukup serta sarana dan prasarana pendukung yang memadai sebagai upaya pemenuhan pelaksanaan beban kerja.

Ditetapkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menjadi kesempatan bagi BKD Kota Malang untuk melakukan perombakan organisasi dan rotasi pegawai sehingga PNS yang ada dapat disesuaikan jumlah dan kompetensinya guna melaksanakan arahan Pemerintah Pusat terkait optimalisasi pegawai. Optimalisasi pegawai dapat diartikan dengan bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia yang ada untuk dapat menyelesaikan beban kerja, pemanfaatan yang dilakukan tidak hanya mengefektifkan pegawai yang menduduki jabatan tersebut, tetapi juga pegawai yang ada di unit kerja lain selama sesuai dengan kebutuhan. Optimalisasi tidak hanya pada bagian tertentu saja selama pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan kompetensi dan tidak mengganggu pekerjaan utama pegawai yang bersangkutan.

Optimalisasi pegawai dengan pelaksanaan beban kerja memiliki keterkaitan yang saling mempengaruhi karena optimalisasi pegawai dilakukan untuk mengatasi kebutuhan pegawai yang tertunda. Pelaksanaan optimalisasi pegawai membuat beban kerja pegawai bertambah dari biasanya sehingga berakibat pada penyelesaian pekerjaan menjadi lebih lama dan waktu kerja pegawai menjadi bertambah. Namun dengan adanya upaya optimalisasi pegawai, diharapkan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) tidak mempengaruhi kinerja OPD Kota Malang sehingga dapat mempertahankan kualitas penyelenggaraan pemerintahan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kebijakan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dalam upaya penataan Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Selama masa moratorium penerimaan CPNS, instansi pusat dan instansi daerah diharuskan melakukan penghitungan kebutuhan pegawai atau formasi dan redistribusi pegawai tetapi hal ini tidak mudah dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang mengingat berbagai kendala kerap dihadapi. Salah satunya karena proses dan hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) yang dilakukan tiap Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) tidak sesuai dengan harapan sehingga penghitungan kebutuhan pegawai hanya berdasar pada jumlah pegawai yang akan pensiun, tentunya hal ini juga membatasi perencanaan redistribusi. Kondisi dimana terjadi tarik-menarik pegawai antar OPD karena kekosongan jabatan pun tidak terelakan sedangkan pegawai yang ada, terutama dengan kualifikasi atau keahlian tertentu, jumlahnya terbatas.
2. Adapun dampak lain yang dialami Pemerintah Kota Malang terkait penataan ASN terjadi pada perputaran pegawai, beban kerja, dan optimalisasi pegawai. Dalam perputaran pegawai, pelaksanaan kenaikan jabatan dan pensiun masih dapat dilakukan dan sesuai syarat karena secara jelas telah diatur dalam

peraturan pemerintah hanya saja Pemerintah Kota Malang kekurangan pejabat fungsional/ pelaksana yang dapat dikaderkan untuk menggantikan pejabat struktural. Hal ini lebih berdampak pada penambahan beban kerja untuk pegawai dengan pangkat/ golongan yang berada di bawah pegawai yang mengalami kenaikan pangkat dan pensiun. Kondisi penambahan beban kerja pegawai membuat Pemerintah Kota Malang terkadang mengalami *overload* beban kerja sehingga pegawai harus bekerja lembur. Beberapa OPD Kota Malang mengatasi kondisi ini melalui pengadaan Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) yang dilaksanakan sendiri tanpa dikoordinir atau difasilitasi oleh BKD. Selanjutnya, optimalisasi pegawai juga dilakukan untuk mengatasi pemenuhan kebutuhan pegawai yang tertunda. Optimalisasi pegawai dilakukan dengan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan teknis fungsional, studi banding, seminar, diskusi atau kegiatan lain yang relevan dengan bidang tugas masing-masing, maupun memberi kesempatan bagi PNS yang berprestasi untuk melanjutkan pendidikannya ke tingkat yang lebih tinggi.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas dan temuan yang didapat selama penelitian, saran peneliti terkait kebijakan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dalam upaya penataan Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Malang, adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah Kota Malang harus dapat menyusun usulan formasi berdasarkan penghitungan kebutuhan pegawai secara keseluruhan (walaupun pada tahun

tertentu penerimaan CPNS hanya dibuka untuk beberapa jabatan) melalui Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK) agar selanjutnya penerimaan CPNS dapat dilakukan sesuai kondisi riil dan redistribusi pegawai dapat dilaksanakan dengan tepat sehingga terjadi pemerataan dan optimalisasi pegawai, pengisian formulir Anjab dan ABK oleh tiap Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) Kota Malang juga harus dilakukan secara rutin dan periodik disertai pendampingan/ bimbingan teknis agar hasilnya dapat sesuai dengan kebutuhan Pemerintah Daerah maupun Pusat. Apabila diperlukan, Pemerintah Kota Malang khususnya Bagian Organisasi Sekretariat Daerah (Setda) Kota Malang dapat memfasilitasi kegiatan ini dengan aplikasi pengisian formulir Anjab dan ABK berbasis TI (Teknologi Informasi) sehingga terdapat sistem yang jelas seperti aplikasi SINJAB (Sistem Informasi Jabatan) yang disediakan oleh Pemerintah Kabupaten Malang dan dapat diakses secara *online* melalui [www.malangkab.sinjab.info](http://www.malangkab.sinjab.info)

2. Terjalannya komunikasi dan koordinasi yang baik antar OPD Kota Malang baik yang terkait dengan penyusunan kebutuhan pegawai, maupun perencanaan redistribusi agar pemerataan dan optimalisasi pegawai dapat tercapai. Apabila diperlukan, Pemerintah Daerah atau Pusat dapat mengeluarkan produk hukum yang jelas terkait pengadaan Tenaga Pendukung Operasional Kegiatan (TPOK) sebagai salah satu solusi di tengah kondisi beban kerja yang *overload* karena adanya pegawai yang naik pangkat atau memasuki usia pensiun sehingga menyebabkan pegawai lain bekerja lembur.



## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, 2010. *Strategi Human Resources Management: a Guide do Action*. (Hidayat, Penerjemah). Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang, 2014. *Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 2014-2018*. Malang.
- \_\_\_\_\_, 2017. *Rencana Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 2017*. Malang.
- \_\_\_\_\_, 2017. *Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang 2017*. Malang.
- Badan Pusat Statistik, 2017. "Jumlah Pegawai Negeri Sipil". Melalui <https://www.bps.go.id/statictable/2015/09/08/1798/jumlah-pegawai-negeri-sipil-menurut-jenis-kepegawaian-dan-jenis-kelamin--desember-2013-dan-desember-2016.html> [01/12/2017].
- \_\_\_\_\_, 2017. "Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kota Malang". Melalui <https://malangkota.bps.go.id/statictable/2015/03/20/469/jumlah-pegawai-negeri-sipil-menurut-golongan-kepangkatan-dan-jenis-kelamin-di-kota-malang-2015-2016.html> [01/12/2017].
- Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Malang, 2017. *Penyusunan Kebutuhan PNS yang Diprioritaskan pada Tahun 2017*. Malang
- \_\_\_\_\_, 2014. "Penyusunan Analisa Beban Kerja", artikel online. Melalui <https://organisasi.malangkota.go.id/2014/05/30/penyusunan-analisa-beban-kerja> [10/12/2017]
- Basrowi dan Suwandi, 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan, 2012. *Penelitian Kualitatif (Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya)*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Fathoni, Abdurrahmat, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Handoko, Hani T, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo.
- Keban, T. Yeremias, 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta.

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017. *Tren Belanja Pegawai (Pusat + Dau/ Daerah)*. **Mimeo**, data disampaikan dalam materi Pemetaan dan Penataan SDM Aparatur Menuju Smart ASN oleh Aba Subagja pada 2017, Jakarta.
- Kepala Badan Kepegawaian Negara, 2017. *Surat Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor K.26-30/V.119-2/99 tentang Batas Usia Pensiun bagi Pegawai Negeri Sipil yang Menduduki Jabatan Fungsional*. Jakarta.
- Manullang, M dan Marihot AMH Manullang, 2008. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2015. *Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/2163/M.PAN-RB/06/2015 tentang Penundaan Penambahan Pegawai ASN tahun 2015*. Jakarta.
- 
- \_\_\_\_\_, 2016. *Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/2631/M.PAN-RB/07/2016 tentang Informasi Mengenai Pengadaan Pegawai ASN tahun 2016*. Jakarta.
- 
- \_\_\_\_\_, 2017. *Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/231/M.SM.01.00/2017 tentang Penyusunan Kebutuhan PNS pada Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Miles, M.B., Huberman, A.M., dan Saldana, J, 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook Edition 3*. USA : Sage Publications.
- Moleong, L.J, 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mustopadidjaja, AR, 2003. *Sistem Administrasi Negara Kesatuan republik Indonesia*. Jakarta: LAN.
- Pemerintah Kota Malang, 2014. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Malang Tahun 2014-2018*. Malang.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 tentang Pedoman Analisis Jabatan. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2016 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. Jakarta.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2017 tentang Kriteria Penetapan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil dan Pelaksanaan Seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.

- Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2003 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010-2014. Jakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 -2025. Jakarta.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah, 2005. *Metode Penulisan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Ella Sagala, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ruang Terbuka Hijau Kota Malang, 2009. "Peta Rencana Tata Guna Lahan Kota Malang Tahun 2009-2029", artikel online. Melalui <https://ruangterbukahijaukotamalang.weebly.com/peta-lokasi.html> [10/12/2017]
- Safitri, Lia, 2016. "Implementasi Kebijakan E-Formasi SDM Aparatur dalam Rekrutmen Pegawai di Pemerintah Kota Surabaya". Dalam Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik UNAIR vol. 4, no. 1, hal. 2, 2016
- Sedarmayanti, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sihaloho, Makus Junianto, 2016. "Menteri PAN dan RB: Jumlah PNS Ideal 3,5 Juta", artikel online. Melalui [www.beritasatu.com/politik/368960-menpan-rb-jumlah-pns-yang-ideal-cuma-35-juta.html](http://www.beritasatu.com/politik/368960-menpan-rb-jumlah-pns-yang-ideal-cuma-35-juta.html) [10/12/2017]
- Silalahi, Ulber. 2009. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sirait, Justine, 2006. *Mengelola Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Subagja, Aba, 2017. *Pemetaan dan Penataan SDM Aparatur Menuju Smart ASN*. Laporan untuk Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Jakarta.
- Subagyo, P, 2006. *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Syafiie, Kencana, Inu, 2008. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025. Jakarta.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta.

Wayne, Mondy, R, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.



## LAMPIRAN

## 1. Surat Penundaan Penambahan Pegawai ASN 2015



SALINAN

MENTERI  
PENDYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA

Nomor : B/2163/MPAN-RB/06/2015  
Hal : Penundaan Penambahan Pegawai ASN  
tahun 2015

30 Juni 2015

Yth.

1. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat
2. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah

di

Tempat

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, untuk perencanaan pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) setiap instansi wajib melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk menetapkan peta jabatan dan menghitung kebutuhan pegawai ASN. Berkenaan dengan hal tersebut bersama ini kami sampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Dengan ketentuan tersebut di atas setiap Instansi Pemerintah wajib melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang disusun untuk jangka waktu 5 (lima) tahun dan diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan. Analisis jabatan dan analisis beban kerja tersebut dilaksanakan dengan menggunakan aplikasi yang bersifat elektronik (e-formasi) yang memuat data antara lain :
  - a. Peta jabatan, yang sesuai dengan hasil analisis jabatan;
  - b. Jumlah kebutuhan pegawai, berdasarkan hasil analisis beban kerja;
  - c. Jumlah ril PNS yang saat ini tersedia;
  - d. Perkiraan PNS yang akan berhenti mencapai batas usia pensiun (BUP) setiap tahunnya;
  - e. Jumlah PNS yang mutasi pindah instansi;
  - f. Jumlah PNS yang meninggal dunia dan berhenti di tahun sebelumnya;
  - g. Jumlah kekurangan/kelebihan pegawai;

Hasil evaluasi entry data dalam e-formasi masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah sampai dengan bulan Mei tahun 2015 dapat dilihat di situs Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (<http://www.menpan.go.id>).

2. Selanjutnya, perlu kami informasikan bahwa saat ini masih terdapat beberapa Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah yang belum menyelesaikan kewajibannya antara lain:
  - a. Penetapan struktur organisasi dan peta jabatannya;
  - b. Menetapkan kebutuhan pegawai, berdasarkan hasil penghitungan analisis beban kerja;
  - c. Menyampaikan data ril jumlah PNS yang ada saat ini;



- d. Menyampaikan perkiraan PNS yang akan berhenti karena mencapai Batas Usia Pensiun (BUP), pindah instansi, serta meninggal dunia dan berhenti (pensiun dini);
  - e. Menyampaikan kelebihan/kekurangan pegawai berdasarkan jabatan.
3. Memperhatikan keadaan tersebut di atas ditambah lagi beberapa Peraturan Pemerintah terkait dengan pelaksanaan UU ASN belum selesai, serta dalam pelaksanaan penerimaan pegawai baru Pemerintah harus menyediakan antara lain anggaran untuk penyusunan naskah soal, biaya upload naskah soal ke dalam sistem CAT, dan biaya pelaksanaan seleksi/tes dalam jumlah yang tidak sedikit, ditetapkan kebijakan penerimaan pegawai baru di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah tahun 2015 ini dilakukan penundaan. Dikecualikan dari penundaan tersebut diberikan kepada Kementerian/Lembaga yang memiliki lembaga pendidikan kedinasan, yang saat pendaftaran mahasiswa telah mendapat izin dari Menteri PAN-RB dengan ketentuan harus mengikuti dan lulus Tes Kompetensi Dasar (TKD).
4. Dalam masa penundaan ini agar Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dapat menyelesaikan proses analisis jabatan dan analisis beban kerja serta perlu melakukan perbaikan dalam penghitungan kebutuhan pegawai sebagai berikut:
- a. Berapa kebutuhan pegawai dalam 5 (lima) tahun yang akan datang;
  - b. Berapa jumlah kebutuhan Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, Madya, dan Pratama;
  - c. Berapa jumlah kebutuhan Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana;
  - d. Berapa jumlah kebutuhan Jabatan Fungsional tingkat Ahli jenjang Utama, Madya, Muda dan Pertama;
  - e. Berapa jumlah kebutuhan Jabatan Fungsional tingkat Terampil jenjang Penyelia, Mahir, Terampil dan Pemula;
  - f. Untuk nomenklatur nama jabatan Pelaksana dapat mengikuti nama jabatan yang telah di sesuaikan pada tabel aplikasi e-formasi;

Selanjutnya data tersebut diatas di entry dalam aplikasi e-formasi paling lambat sampai dengan akhir bulan Nopember tahun 2015. Setelah itu akan dilakukan evaluasi capaian masing-masing Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.

Atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara  
dan Reformasi Birokrasi

ttd

Prof. Dr. H. Yuddy Chrisnandi, ME

Tembusan:

1. Presiden RI;
2. Wakil Presiden RI;
3. Menteri Keuangan;
4. Kepala Badan Kepegawaian Negara;
5. Direktorat Jenderal Anggaran, Kementerian Keuangan RI;
6. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan, Kementerian Keuangan RI.



## 2. Surat Informasi Pengadaan Pegawai ASN 2016



**MENTERI  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA**

Nomor : B/2631/M.PAN-RB/07/2016  
Sifat : Segera  
Hal : Informasi Mengenai Pengadaan Pegawai ASN Tahun 2016

25 Juli 2016

Yth.

**Para Gubernur, Bupati dan Walikota  
di - Tempat**

Sebagaimana komitmen Pemerintah Kabinet Kerja 2015-2019, dan arahan Presiden dalam Sidang Kabinet/Rapat Kerja tanggal 7 Juni 2016 bahwa setiap Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah perlu melakukan penghematan penggunaan anggaran yang lebih diarahkan untuk memperbesar belanja modal. Disamping itu, dipastikan agar anggaran yang telah didedikasikan untuk rakyat benar-benar berjalan secara efisien dan dijaga dengan penuh integritas dalam rangka mendukung Nawacita. Terkait dengan hal tersebut, diharapkan Pemerintah Provinsi, dan Kabupaten/Kota melakukan efisiensi penggunaan anggaran belanja diluar belanja modal antara lain dengan cara menunda melakukan penerimaan pegawai baru dalam tahun 2016.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, Pemerintah dalam tahun 2016 sangat membatasi penerimaan pegawai baru dari pelamar umum, terkecuali untuk pengangkatan Dokter, Dokter Gigi, dan Bidan PTT Kementerian Kesehatan, Guru Garis Depan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, THL-TB Penyuluh Pertanian Kementerian Pertanian setelah lulus seleksi dengan sistem *Computer Assisted Test* (CAT), lulusan pendidikan kedinasan/pola pembibitan dan pengadaan formasi tahun 2014 di lingkungan Pemerintah Provinsi dan beberapa Pemerintah Kabupaten/Kota di wilayah Provinsi Papua dan Papua Barat yang pelaksanaannya ditunda, serta Provinsi Kalimantan Utara sebagai Daerah Otonom Baru (DOB) Tahun 2012. Dalam kaitan hal tersebut, kami minta agar Pemerintah Provinsi, dan Kabupaten/Kota segera melaksanakan re-distribusi pegawai, baik secara internal maupun antar instansi seperti yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan dan Badan Intelijen Negara.

Demikian, atas perhatian Saudara disampaikan terima kasih.

**Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara  
Dan Reformasi Birokrasi,**

**Prof. Dr. H. Yuddy Chrisnandi, M.E**

Tembusan :

1. Presiden RI;
2. Wakil Presiden RI;
3. Menteri Keuangan;
4. Menteri Dalam Negeri;
5. Sekretaris Kabinet;
6. Kepala Badan Kepegawaian Negara.

### 3. Surat Sanggahan terkait Jadwal Penerimaan CPNS 2016



**MENTERI  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA**

Nomor : B/ 501/M.PAN.RB/01/2016  
Sifat : Segera  
Hal : **Sanggahan terkait dengan adanya jadwal penerimaan CPNS Tahun 2016**

27 Januari 2016

Yth.

**1. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat.**

**2. Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah.**

di

Tempat

Merespon beredarnya informasi terkait dengan penjadwalan penerimaan CPNS Tahun 2016 baik di media cetak, media online, maupun media sosial, dengan ini kami informasikan bahwa penjadwalan dimaksud tidak benar, mengingat formasi untuk penerimaan CPNS Tahun 2016 belum ditetapkan oleh Menteri PAN-RB. Untuk itu, dengan ini kami tegaskan bahwa informasi tersebut adalah tidak benar dan menyesatkan masyarakat sampai dikeluarkannya surat resmi mengenai rekrutmen CPNS dari Menteri PAN-RB.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, Kementerian PAN-RB meminta kepada para Pejabat Pembina Kepegawaian, khususnya para Gubernur, Bupati dan Walikota untuk segera menginformasikan kepada masyarakat di wilayahnya masing-masing mengenai ketidakbenaran penjadwalan penerimaan CPNS dimaksud. Di samping itu, perlu pula diinformasikan kepada masyarakat bahwa sejak tahun 2014 Pemerintah telah mengembangkan sistem seleksi CPNS dengan CAT (Computer Assisted Test). Melalui pelaksanaan seleksi dengan sistem CAT tersebut dipastikan tidak ada pihak manapun yang dapat membantu kelulusan peserta, apalagi tanpa mengikuti seleksi akan dapat diterbitkan Surat Keputusan pengangkatan sebagai CPNS.

Demikian atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan ucapan terima kasih.

**Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara  
dan Reformasi Birokrasi**




**Prof. Dr. H. Yuddy Chrisnandi, ME**

Tembusan :

1. Wakil Presiden RI;
2. Menteri Keuangan;
3. Menteri Dalam Negeri;
4. KAPOLRI;
5. Kepala BIN;
6. Kepala Badan Kepegawaian Negara.

#### 4. Surat Penyusunan Kebutuhan PNS 2017



**MENTERI  
PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
DAN REFORMASI BIROKRASI  
REPUBLIK INDONESIA**

Nomor : B/**281**/M.SM.01.00/2017 **25** April 2017  
 Sifat : Segera  
 Hal : **Penyusunan Kebutuhan PNS pada Instansi Pemerintah**


Yth.  
 1. **Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat**  
 2. **Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah**  
 di  
 Tempat

Berdasarkan Pasal 5 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, diamanatkan bahwa setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS berdasarkan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis jabatan PNS tersebut dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan.

Sehubungan dengan hal tersebut, untuk kebutuhan tahun 2017, harap Saudara segera menyampaikan usulan kebutuhan PNS yang diprioritaskan dari kebutuhan pegawai yang telah di input ke dalam aplikasi e-Formasi, khususnya untuk Jabatan Fungsional dan jabatan teknis lain yang mendukung tugas inti (*core business*) instansi. Khusus untuk Pemerintah Daerah dibatasi hanya pada jabatan Guru, Dokter, Perawat, serta jabatan-jabatan yang berkaitan dengan pembangunan infrastruktur. Selanjutnya, terlampir kami sampaikan format kebutuhan PNS untuk diisi dan disampaikan secara resmi kepada Menteri PANRB paling lambat sudah diterima tanggal 5 Mei 2017, yang *soft copy*-nya disampaikan melalui surat elektronik (e-mail : asdep2.sdma@menpan.go.id).

Demikian informasi ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerja sama Saudara, kami ucapkan terima kasih.

**Menteri  
Pendayagunaan Aparatur Negara  
dan Reformasi Birokrasi,**



**Asman Abnur**

Tembusan :

1. Presiden RI;
2. Wakil Presiden RI;
3. Menteri Keuangan;
4. Kepala BKN.



## 5. Surat Batas Usia Pensiun bagi PNS



### BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA

Nomor : K.26-30/V.119-2/99 Jakarta, 3 Oktober 2017  
 Sifat : Penting  
 Lampiran : -  
 Perihal : Batas Usia Pensiun bagi PNS  
 yang Menduduki Jabatan Fungsional

Kepada

Yth. 1. Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pusat  
 2. Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Daerah  
 di  
 tempat

1. Berkenaan dengan telah dikeluarkannya Surat Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor K.26-30/V.105-2/99 mengenai Batas Usia Pensiun bagi PNS yang Menduduki Jabatan Fungsional tanggal 15 September 2017 dan untuk menghindari terjadinya perbedaan persepsi terhadap surat dimaksud maka perlu kami sampaikan bahwa dalam Pasal 239, Pasal 240, Pasal 354, dan Pasal 355 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil ditentukan sebagai berikut:
  - a. PNS yang telah mencapai Batas Usia Pensiun diberhentikan dengan hormat sebagai PNS.
  - b. Batas Usia Pensiun sebagaimana dimaksud pada huruf a yaitu:
    - 1) 58 (lima puluh delapan) tahun bagi pejabat administrasi, pejabat fungsional ahli muda, pejabat fungsional ahli pertama, dan pejabat fungsional keterampilan;
    - 2) 60 (enam puluh) tahun bagi pejabat pimpinan tinggi dan pejabat fungsional madya; dan
    - 3) 65 (enam puluh lima) tahun bagi PNS yang memangku pejabat fungsional ahli utama.

## 6. Surat Rekomendasi Penelitian



**PEMERINTAH KOTA MALANG**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Jl. A. Yani No. 98 Telp. ( 0341 ) 491180 Fax. 474254

**M A L A N G**

Kode Pos 65125

**REKOMENDASI PELAKSANAAN PENELITIAN**

**NOMOR : 072/355.01.P/35.73.406/2018**

Berdasarkan pemenuhan ketentuan persyaratan sebagaimana ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Pelayanan Pemberian Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan di Lingkungan Pemerintah Kota Malang Oleh Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Malang serta menunjuk surat Kaprodi Adm. Publik FIA Univ. Brawijaya Malang 1126/UN10.F03.11.11/PN/2017 tgl. 25 Januari 2018 perihal : Surat Permohonan Izin Survey, kepada pihak sebagaimana disebut di bawah ini :

- a. Nama : REYNA LAZUARDI. (peserta : - orang terlampir).
- b. Nomor Identitas : 145030100111049.
- c. Judul Penelitian : Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil dalam Upaya Penataan Aparatur Sipil Negara

dinyatakan memenuhi persyaratan untuk melaksanakan penelitian skripsi yang berlokasi di:

- Badan Kepegawaian Daerah; Bagian Organisasi Kota Malang.

Sepanjang yang bersangkutan memenuhi ketentuan sebagai berikut :

- a. Tidak melakukan penelitian yang tidak sesuai atau tidak ada kaitannya dengan judul, maksud dan tujuan penelitian;
- b. Menjaga perilaku dan mentaati tata tertib yang berlaku pada Lokasi tersebut di atas;
- c. Mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan.

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya, dan masa berlaku rekomendasi ini adalah sejak tanggal *ditetapkan s/d 5 April 2018*.

Malang, 26 Januari 2018  
An KEPALA BAKESBANGPOL  
KOTA MALANG  
Sekretaris,



**HERI MULYONO, SIP., MT.**

Pembina

NIP. 19720420 199201 1 001

Tembusan :

- Yth. Sdr. - Kaprodi Adm. Publik FIA Univ.  
Brawijaya Malang;
- Yang bersangkutan.



## 7. Pedoman Wawancara



### KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

#### UNIVERSITAS BRAWIJAYA FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia  
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227  
<http://fia.ub.ac.id> E-mail: [fia@ub.ac.id](mailto:fia@ub.ac.id)

#### DRAFT PERTANYAAN BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) KOTA MALANG

- ~~MOCHAMAD ARIEF WIBISONO, SH (KABID MUTASI)~~
- AGUS SUNKONO, SH (SUBBIDANG KEPANGKATAN DAN PEMBERHENTIAN)
- HENDRO MARTONO, S.AP (SUBBIDANG MUTASI DAN PROMOSI)
- BAGUS PAMBUDI, S.SOS., M.SI (SUBBIDANG FORMASI DAN PENGADAAN)

#### FOKUS 1: Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS (a. perencanaan pengadaan pegawai)

1. Apa yang mendasari penyusunan formasi BKD Kota Malang?
2. Hal tersebut berlaku sejak moratorium atau sudah ada sebelumnya?
3. Apakah BKD Kota Malang melakukan analisis terhadap kesenjangan antara profil PNS dengan syarat jabatan (analisis jabatan)? Mohon sedikit digambarkan.
4. Apakah ada tindak lanjut apabila ditemukan kesenjangan?
5. Bagaimana gambaran pelaksanaan analisis beban kerja di BKD Kota Malang?
6. Apakah perhitungan riil kebutuhan pegawai melalui ANJAB ABK sudah sesuai dengan keadaan lapangan?
7. Apakah BKD Kota Malang telah menyusun kebutuhan PNS 5 tahun? Bagaimana prosesnya?

#### FOKUS 1: Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS (b. redistribusi pegawai)

8. Apakah ada pengkategorian jumlah pegawai dalam penyusunan formasi BKD Kota Malang? (K/ S/ L)
9. Apakah hasil pengkategorian tersebut dilaporkan pada BKN Pusat?
10. Adakah tindak lanjut atas hasil pengkategorian jumlah pegawai? (redistribusi)
11. Bagaimana proses redistribusi BKD Kota Malang sejauh ini berjalan?

#### FOKUS 1: Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS (c. kendala dalam pelaksanaan moratorium)

12. Adakah faktor-faktor yang menghambat penyusunan formasi BKD Kota Malang?
13. Apakah ditemukan kendala selama proses analisis jabatan dan beban kerja?
14. Adakah hal-hal yang membatasi pelaksanaan redistribusi pegawai?





**KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN  
TINGGI**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia  
Telp. : +62-341-553737. 568914. 558226 Fax : +62-341-558227  
<http://fia.ub.ac.id> E-mail: [fia@ub.ac.id](mailto:fia@ub.ac.id)

15. Adakah masalah ataupun kesulitan terkait kinerja yang dialami BKD Kota Malang selama moratorium penerimaan PNS diberlakukan?

**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (a. perputaran pegawai)**

16. Apakah dengan diberlakukannya moratorium ini mempengaruhi siklus kenaikan jabatan? (kosongnya jabatan atas)
17. Apakah dengan diberlakukannya moratorium ini mempengaruhi siklus pensiun? (tambahan waktu melebihi BUP)
18. Apakah ada hal-hal tertentu yang dilakukan BKD Kota Malang untuk mengatasinya?

**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (b. beban kerja pegawai)**

19. Bagaimana moratorium PNS mempengaruhi beban kerja pegawai yang ada di BKD Kota Malang?
20. Adakah *overload* dalam pembagian beban kerja selama moratorium? (termasuk jam kerja)
21. Apakah ada hal-hal tertentu yang dilakukan BKD Kota Malang untuk mengatasinya?
22. Adakah penambahan pegawai non PNS untuk membantu pekerjaan di BKD Kota Malang?

**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (c. optimalisasi pegawai)**

23. Bagaimana BKD Kota Malang mengoptimalkan sumber daya yang ada selama moratorium diberlakukan? Mohon beri gambaran.
24. Sejauh ini apakah ada pegawai suatu bidang/ dinas yang diperbantukan ke bidang/ dinas lain?
25. Apakah optimalisasi pegawai yang telah dilakukan menunjukkan peningkatan kinerja?

  
Tgl. 10/10/2018



## 8. Transkrip Wawancara

### Informan 1

Nama : Hendro Martono, S.AP (Subbidang Mutasi dan Promosi)

Tanggal : 5 Maret 2018

Tempat : Ruang Rapat Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Waktu : 14.00 – 14.39 WIB

### FOKUS 1: Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS (a. perencanaan pengadaan pegawai)

#### 1. Apa yang mendasari penyusunan formasi BKD Kota Malang?

Penyusunan formasi sesuai arahan BKN, ada ketentuan bahwa setiap kabupaten/ kota menyusun Anjab ABK, setelahnya akan ada peta jabatan dan sebagainya termasuk redistribusi cuma untuk BKD sendiri kebetulan karena tahun kemarin ada perubahan kelembagaan, Anjab ABK belum selesai sehingga kita untuk formasi dasarnya masih menggunakan penyusunan e formasi yang lama, yang sudah ada. Selanjutnya formasi yang kita usulkan untuk pengadaan, juga berdasar pada arahan Menpan-RB bahwa formasi yang diutamakan adalah guru, tenaga medis, dan infrastruktur.

#### 2. Apakah BKD Kota Malang melakukan analisis terhadap kesenjangan antara profil PNS dengan syarat jabatan (analisis jabatan)? Mohon sedikit digambarkan.

Sebenarnya ada untuk dokumen kesenjangan tapi tidak bisa dibilang sempurna karena Anjab ABK belum 100% selesai. Jadi analisis kita berdasar kondisi real yang ada di lapangan dulu sehingga kelihatan adanya beberapa ketidaksesuaian antara sdm dan jabatan yang diduduki.

Nah pada 2017 kita juga ada penataan pelaksana (staf) itu harus disesuaikan dengan PERMENPAN 25 tahun 2016 kalau tidak salah.

Sebuah jabatan kan sudah ada syaratnya misal pendidikan atau uraian jabatannya seperti apa. Terus terang saat ini kita agak sulit untuk menyesuaikan seseorang untuk menduduki suatu jabatan sedangkan mau tidak mau di OPD itu kan harus ada yang mengisi.

#### 3. Apakah ada tindak lanjut apabila ditemukan kesenjangan?

Sebuah OPD memang kesenjangan ga akan sampai drop ya tapi alternatif yang kita lakukan adalah adanya rotasi, pastinya juga ada pelatihan. Bidang diklat itu punya analisis kebutuhan diklat, istilahnya dia memotret apa yang dibutuhkan setiap OPD agar kemudian bisa dianggarkan untuk tahun depan. Sebenarnya untuk penganggaran itu nanti bisa sharing, diberi BKD atau OPD menyediakan sendiri.

#### 4. Bagaimana gambaran pelaksanaan analisis beban kerja di BKD Kota Malang?

Kebetulan untuk Anjab ABK tupoksinya pada bagian organisasi setda. BKD hanya user, tinggal menggunakan hasil Anjab ABK untuk diproses pada administrasi penataan kepegawaiannya tapi kalau ditanya sejauh mana ya sekarang persentasenya mungkin sudah 90% untuk Anjab. Sekarang lebih mengarah pada ABK dan evaluasi jabatan.

Tapi kalau Anjab abk BKD sendiri sudah selesai dan sudah kirim ke organisasi, kan satu pintu disana untuk verifikasi. Kalau semua OPD sudah selesai nanti dituangkan dalam PERWALI.



5. **Apakah perhitungan riil kebutuhan pegawai melalui ANJAB ABK sudah sesuai dengan keadaan lapangan?**

Malah menurut saya sebaliknya karena Anjab ABK belum jadi, sehingga untuk pemenuhan kebutuhan pegawai sementara menyesuaikan lapangan. Terkadang suatu OPD, misal jumlahnya 58 orang terlihat banyak tapi kalau melihat kemampuan atau potensi pegawai masing-masing bisa dibilang kurang. Yang terjadi di OPD-OPD sekarang gitu, bilang belum punya tenaga ini tenaga itu padahal kalau dilihat jumlahnya sudah cukup.

6. **Apakah BKD Kota Malang telah menyusun kebutuhan PNS 5 tahun? Bagaimana prosesnya?**  
Itu kan berawal dari Anjab ABK jadi belum ada.

#### **FOKUS 1: Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS (b. redistribusi pegawai)**

7. **Apakah ada pengkategorian jumlah pegawai dalam penyusunan formasi BKD Kota Malang? (K/ S/ L)**

Harusnya ada ya, mengumpulkan sebuah informasi kan bukan sekedar jumlah sehingga jelas dimana seorang pegawai akan dibutuhkan atau ditempatkan.

8. **Bagaimana proses redistribusi BKD Kota Malang sejauh ini berjalan?**

Sebenarnya BKD ingin ya ada redistribusi karena kebutuhan pegawai tapi kemarin ada pernyataan pemimpin bahwa misal bikin dokumen redistribusi dan dievaluasi nah kalau ditanya dasarnya apa bagaimana padahal Anjab abk belum ada. Akhirnya kita mendasarkan pada usulan masing-masing OPD yang menyampaikan pada kita data kekuatan pegawai masing-masing terkait jumlah, pendidikan dan sebagainya. Kalau merasa kurang mereka sampaikan pada kita kalau butuh pegawai dengan kualifikasi seperti apa, nah BKD sebagai pengelola manajemen kepegawaian berusaha memenuhi itu, mengambil dari OPD lain. Saya pikir pola redistribusi juga seperti itu hanya saja lebih terencana atau terjadwal. Jadi kalau di BKD selama ini sudah dilaksanakan hanya berdasar kebutuhan OPD, belum ada Anjab ABKnya mereka. Kalau untuk pengadaan pegawai secara keseluruhan itu ya melalui pengadaan (rekrutmen) atau menerima pegawai dari daerah lain, perpindahan itu juga merupakan salah satu trik untuk memenuhi kebutuhan pegawai.

#### **FOKUS 1: Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS (c. kendala dalam pelaksanaan moratorium)**

9. **Adakah faktor-faktor yang menghambat penyusunan formasi BKD Kota Malang?**

Selain belum tersusunnya Anjab ABK, masing-masing OPD itu masih melihat setiap jabatan harus dipegang oleh satu orang jadi satu tugas satu tanggung jawab padahal bisa kan satu orang bersangkutan mendapat tambahan tugas, tidak harus dikerjakan orang baru sehingga ada optimalisasi.

10. **Apakah ditemukan kendala selama proses analisis jabatan dan beban kerja?**

Pertama, biasanya bagian organisasi setda itu kan mengadakan sebuah diklat atau sosialisasi, mengumpulkan pejabat struktural atau pengolah kepegawaian dari tiap OPD namun tingkat pemahaman

masing-masing orang berbeda. Sehingga template yang sudah diberikan pun sampai pada bidang atau pegawai yang bersangkutan sudah berbeda jadi saat Anjab ABK itu disetor ke bidang organisasi setda itu nggak sesuai isinya, jauh dari hasil yang diharapkan. Sedangkan kita tidak mungkin mendampingi langsung seluruh pegawai satu-satu ya dalam pengerjaan Anjab ABK.

**11. Adakah hal-hal yang membatasi pelaksanaan redistribusi pegawai?**

Kalau yang menjadi kendala untuk BKD tidak ada, kita hanya memenuhi kebutuhan OPD. Tapi saat ada permintaan suatu OPD misal OPD A butuh pegawai dari OPD B yang kebetulan sesuai dengan kriteria, BKD ga serta merta memindahkan langsung ya tapi koordinasi dengan OPD B namun yang terjadi biasanya OPD B tidak mau melepaskan, keberatan jika pegawai yang bersangkutan dipindahkan. Kalau terjadi seperti itu ya kita carikan dari OPD lain yang kompetensi pegawainya sesuai dengan kebutuhan OPD A tadi atau meminta OPD A berkoordinasi langsung dengan OPD B.

Sebelum ada permenpan 25, untuk pelaksana atau staf bisa dialihkan kemana mana tanpa melihat golongannya apa, biasanya hanya dilihat pendidikan terakhirnya apa (SMK, D1) dan dia punya keahlian apa karena banyak terjadi misal latar belakang pendidikannya sosial tapi ahli dalam bidang administrasi keuangan karena terbiasa. Tapi setelah permenpan 25, polanya berubah bukan hanya melihat golongan tapi juga latar belakang pendidikan formalnya harus sesuai dengan jabatan. Jangan sampai jabatan dengan syarat S1 diisi yang SMK walaupun dia punya keahlian yang dibutuhkan.

Di BKD Malang kan ada bobot jabatan meskipun belum berdasar Anjab ABK, nah jangan sampai kita pindahkan seseorang ke dalam kelas jabatan yang lebih rendah dari seharusnya karena itu tergantung tunjangan, pasti pegawai akan protes jadi saat pegawai dialihkan minimal sama atau kalau memang bisa ya naik asal memenuhi syarat jabatan.

**12. Adakah masalah ataupun kesulitan terkait kinerja yang dialami BKD Kota Malang selama moratorium penerimaan PNS diberlakukan?**

Kalau di saya kan terkait mutasi rotasi jadi di satu sisi saya membutuhkan banyak pelaksana, karena moratorium otomatis ga ada pengganti saat pelaksana pensiun atau diangkat sebagai struktural. Ga mungkin juga menurunkan jabatan yang dari atas.

Dampak moratorium lebih berat lagi kalau di struktural itu istilahnya kekurangan kader, tenaga atau sdm yang memang memiliki aspek untuk mengisi jabatan tertentu. Contoh saya mau isis struktural di dinas PU tapi lagi moratorium sedangkan pegawai dengan latar belakang teknik sipil, teknik pengairan itu ga ada lagi jadi saya mau memenuhi kebutuhan mereka ya ga punya stok, gimana memilihnya kalau ga ada calonnya. Mungkin untuk pendidikan ekonomi, sosial itu masih banyak tapi kalau sudah teknik itu lah yang kita rasakan dampaknya.

**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (a. perputaran pegawai)**

**13. Apakah dengan diberlakukannya moratorium ini mempengaruhi siklus kenaikan jabatan? (kosongnya jabatan atas)**



Seperti yang saya gambarkan, kalau struktural kan mau tidak mau harus terisi kalau tidak akan ada ketimpangan dalam pelaksanaan kinerja akhirnya kita ambil dari staf (pelaksana) tapi kita benar-benar pilih ya jadi sangat berdampak pada kekosongan jabatan atas.

Sudah 3 tahun ini kan moratorium, 2017 itu Cuma buka untuk pusat. Mereka bahkan sudah menggolongkan tenaga struktural ini sudah sebagian habis. Sampai Juli akhir tahun ini jabatan kosong kurang lebih akan ada 90 orang nah mau tidak mau kan perlu ambil dari staf 90 orang juga tapi terang staf dengan golongan III itu kalau diambil nanti ya sudah benar-benar habis. Di bawahnya ga ada lagi, untuk yang memenuhi kriteria jabatan. Kalau jumlah (tidak melihat golongan) ya ada tapi kan tidak bisa asal terpenuhi, tidak kita paksakan kalau tidak memenuhi syarat karena akan menimbulkan masalah di belakang, walaupun mau diberi pelatihan seperti apa kan beda ya.

**14. Apakah dengan diberlakukannya moratorium ini mempengaruhi siklus pensiun? (tambahan waktu melebihi BUP)**

Tidak bisa ya harus tetap keluar, kalau pelaksana dan di bawah eselon 2 kan 58 kalau eselon 2 ke atas atau madya ke atas kan sampai 60. Tidak ada toleransi, mungkin hanya untuk sharing saja tapi tidak lagi stand by kerja disini.

**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (b. beban kerja pegawai)**

**15. Bagaimana moratorium PNS mempengaruhi beban kerja pegawai yang ada di BKD Kota Malang?**

Kalau BKD kebetulan masih teratasi ya karena kita BKD. Tapi kalau secara umum kan saat ada jabatan teknis yang kosong seperti pengelola keuangan OPD, bendahara itu kan susah ya terkait penyusunan dan penerapan anggaran dan lain-lain kan bisa menjadi hambatan dalam pelaksanaan program OPD tsb.

**16. Adakah overload dalam pembagian beban kerja selama moratorium? (termasuk jam kerja)**

Jelas ada ya, bisa dibilang kewalahan tapi selalu dapat teratasi.

**17. Apakah ada hal-hal tertentu yang dilakukan BKD Kota Malang untuk mengatasinya?**

Akhirnya memang beberapa OPD menyikapi kelebihan beban kerja dengan lembur ya, termasuk BKD. Itu kan berarti memforsir pegawai untuk bekerja dengan tenaga dan jam yang melebihi seharusnya walaupun ada yang seneng ya mungkin dapat uang lembur tapi menurut saya melihat anggaran pemerintah daerah kurang pas lah ya.

**18. Adakah penambahan pegawai non PNS untuk membantu pekerjaan di BKD Kota Malang?**

Kalau di OPD malang lain iya, rata-rata mereka mengambil TPOK (tenaga pendukung operasional kegiatan). Bukan istilah resmi tapi di Pemkot malang dibakukan supaya mereka bisa dapat honor kegiatan, bukan gaji ya. Dispendukcapil paling banyak pakai TPOK, satpol PP juga tapi itu belum disahkan karena aturannya kan. Harusnya tetap dihitung dengan Anjab ABK, katakan mereka kurang 10 ya ambil 10 tapi kenyataannya beberapa OPD mengabaikan itu semua jadi susah ya BKD ini kita bingung, satu sisi TPOK merupakan solusi satu sisi itu belum ada aturannya. Istilahnya salah tapi ojek

nemen-nemen. Tetap dihitung lah dengan tepat kebutuhan TPOKnya, 10 ya 10, tidak semata-mata memasukan banyak orang.

BKD tidak melegalkan ini jadi tidak mungkin kita ikut mengambil TPOK walau butuh tenaga tambahan kita atasi sendiri ya dengan sdm yang ada, BKD mungkin membantu hanya sebatas menginformasikan sebenarnya kekuranganmu itu segini. Seleksi masuk sebagai TPOK masuk dilakukan OPD sendiri. Tanda tangan kepala OPD masing-masing dan menggunakan anggaran untuk kegiatan seleksi sendiri.

**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (c. optimalisasi pegawai)**

- 19. Bagaimana BKD Kota Malang mengoptimalkan sumber daya yang ada selama moratorium diberlakukan? Mohon beri gambaran.**

Kita memang belum melakukan redistribusi tapi ada semacam rotasi. Nah kemarin ada PP 11 2017 itu penataan kelembagaan menjadi momen yang pas bagi kita untuk menata PNS sesuai perhitungan kita agar jumlah PNS tiap OPD tidak timpang walaupun ada yang protes karena saat ada OPD yang digabung atau dipecah kan stafnya jadi harus dipecah, akhirnya terjadi saling tarik pegawai jadi kendala. Kita juga memaksimalkan diklat, bimbingan teknis, sosialisasi, pelatihan itu BKD giat ya. OPD lain pun yang punya dasar untuk melakukan fungsi itu juga aktif.

Beberapa OPD yang memberi layanan masyarakat langsung seperti Dispenducapil juga terbantu dengan pelajar/ mahasiswa magang walaupun tidak ada MoU. Apalagi yang punya kemampuan IT biasanya dilibatkan dalam pengembangan program atau aplikasi itu sangat membantu.

- 20. Sejauh ini apakah ada pegawai suatu bidang/ dinas yang diperbantukan ke bidang/ dinas lain?**

Istilah diperbantukan sudah tidak ada jadi satu orang menempati satu jabatan tapi memang yang terjadi, harus dibantu kan panwaslu (merupakan tenaga ADHOC), karena ada pilkada mereka meminta kita untuk pendataan PNS nah mau tidak mau harus ada staf kita yang membantu disana. Sebenarnya tidak boleh, apalagi kalau sampai lepas dari pekerjaan utama yang di BKD.

Polanya mungkin diperbantukan seperti kemarin di ULP, lembaga untuk layanan pengadaan barang jasa itu mereka mengambil beberapa pejabat-pejabat itu dari beberapa OPD dibentuk menjadi sebuah tim. Mereka tidak lepas dari jabatan utamanya tapi di jam tertentu mereka melakukan pekerjaan di ULP Atau untuk kegiatan insidental ya kan tidak dalam jangka waktu yang lama juga.

- 21. Apakah optimalisasi pegawai yang telah dilakukan menunjukan peningkatan kinerja?**

Kalau secara luas, BKD dan OPD lain jelas berusaha bagaimana tetap mencapai target, setiap pegawai juga ditentukan targetnya, SAP itu terbentuk di awal tahun kan harus memenuhi agar dapat nilai baik jadi dengan daya upaya mereka dapat menjaga kinerja masing-masing.

Pemerintah daerah kan dikontrol pusat ya ada evaluasi, Alhamdulillah malang selama ini juga dapat penghargaan seperti SAKIP dapat nilai B+ itu sudah baik dari banyak kabupaten kota ada yang dapat C, lalu dari BPK itu kita dapat WTP sampai yang ke-7 kalinya berarti kan pengelolaan administrasi sudah bagus dengan kondisi orang (jumlah pegawai) seadanya.



**Informan 2**

Nama : Bagus Pambudi, S.Sos., M.Si (Subbidang Formasi dan Pengadaan)  
Tanggal : 5 Maret 2018  
Tempat : Ruang Rapat Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang  
Waktu : 12.57 – 13.30 WIB

**FOKUS 1: Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS (a. perencanaan pengadaan pegawai)****1. Apa yang mendasari penyusunan formasi BKD Kota Malang?**

Kalau bicara tentang perencanaan kebutuhan pegawai, yang menyusun itu masing-masing OPD karena melalui Anjab ABK, setelah dikerjakan Anjab ABK itu dikirim ke Bagian Organisasi. Setelahnya baru diberikan pada BKD Kota Malang, sekarang Anjab ABK sedang diproses.

Tahun 2017 Anjab ABK belum rampung karena terbitnya PP 11 tahun 2017 terkait perubahan struktur organisasi, setelah itu ditetapkan organisasi kan berubah, ada yang digabung, dipecah jadi perhitungan Anjab ABK harus diulang lagi. BKD kota malang tahun 2017 mengajukan usulan formasi tapi belum sesuai Anjab ABK jadi kemarin ada permintaan dari Menpan-RB bahwa usulan itu pakai batas usia pensiun karena Anjab abk belum selesai karena harapan pemerintah kan zero growth.

Usulan itu bergantung Anjab ABK, BUP, perubahan organisasi semua itu terkait. Perhitungan dan fakta di lapangan harus diperhatikan, tidak bisa satu sisi.

**2. Hal tersebut berlaku sejak moratorium atau sudah ada sebelumnya?**

2014 mengusulkan formasi pakai Anjab ABK karena dasarnya dari Menpan-RB hanya itu.

**3. Apakah BKD Kota Malang melakukan analisis terhadap kesenjangan antara profil PNS dengan syarat jabatan (analisis jabatan)? Mohon sedikit digambarkan.**

Sebetulnya kalau Anjab ABK selesai, bisa lari ke kesenjangan profil pegawai, evaluasi jabatan, atau peta jabatan karena data kuncinya disitu. Sedangkan Anjab abk masih dalam pengolahan.

**4. Apakah perhitungan riil kebutuhan pegawai melalui ANJAB ABK sudah sesuai dengan keadaan lapangan?**

Secara riil belum bisa diketahui kan masih proses perhitungan jadi masih berdasar data di lapangan.

**5. Apakah BKD Kota Malang telah menyusun kebutuhan PNS 5 tahun? Bagaimana prosesnya?**

Sebenarnya ya tetap itu karena kan berhitungnya gini, setelah 5 tahun berapa jumlah pegawai yang pensiun dan dalam 5 tahun itu ada nggak anggaran Anjab ABK karena semua kan berhubungan dengan anggaran. Sebetulnya tanpa anggaran juga gapapa tapi kan ini harus dilakukan setiap tahun.

Kan dari BUP bisa ketahuan, kalau dirata-rata 200-300 PNS sekota malang setiap tahun. Kalau BKD sendiri dalam 5 tahun belum tentu ada yang pensiun.

**FOKUS 1: Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS (b. redistribusi pegawai)****6. Apakah ada pengkategorian jumlah pegawai dalam penyusunan formasi BKD Kota Malang? (K/ S/ L)**

Belum ada, penamaan jabatan pelaksana baru ada tahun 2017, masih dalam proses penyusunan dan evaluasi. Kalau dikategorikan seperti itu, secara jumlah ya sesuai tapi kalau sesuai beban kerja dan fungsi belum diketahui karena Anjab abk masih proses sehingga tidak bisa dipastikan apakah sudah terbagi rata, terbagi habis beban kerja tersebut.

**7. Bagaimana proses redistribusi BKD Kota Malang sejauh ini berjalan?**

Contoh dalam satu bidang kelebihan dalam perhitungan Anjab ABK, katakanlah punya pelaksana 10 orang harusnya hanya butuh 8 nah yang 2 ini harus kemana. Itu dilihat dulu punya kompetensi apa dan yang membutuhkan bidang mana atau OPD mana. Selama ini belum terlaksana redistribusi berdasar Anjab ABK disini.

**FOKUS 1: Pelaksanaan moratorium penerimaan CPNS (c. kendala dalam pelaksanaan moratorium)**

**8. Adakah faktor-faktor yang menghambat penyusunan formasi BKD Kota Malang?**

Selama ini ada kendala, pemahaman dan arti penting Anjab abk pada masing-masing individu itu kurang. Ini banyak faktor ya, bisa jadi belum pernah baca aturannya terutama orang yang di lapangan. Akhirnya kan menjadi pemasalahan saat kita meminta data.

Sosialisasi Anjab ABK sudah dilakukan sejak 2014 tapi hasilnya masih kurang untuk memenuhi amanat pemerintah pusat, terutama untuk keseluruhan kota malang.

**9. Apakah ditemukan kendala selama proses analisis jabatan dan beban kerja?**

Kalau BKD sendiri pengerjaan Anjab abk berjalan baik walaupun masih ada kendala setelah kita evaluasi yaitu ketidakmauan pegawai untuk mengisi sendiri form Anjab ABK sendiri, setelah kita diskusi ya masuk akal juga karena kesibukannya jadi ini perlu strategi bagaimana kita bisa memberikan pemahaman untuk sama-sama mengerjakan walaupun sudah ada sosialisasi dan pendampingan dari tim kota terkait usulan formasi.

**10. Adakah hal-hal yang membatasi pelaksanaan redistribusi pegawai?**

Karena permintaan pegawai dari tiap OPD hanya berupa jumlah sehingga selalu kita pertanyakan apa benar butuh, apakah sudah maksimal pegawai yang ada disana. Nah ini kan perlu dikaji lagi, makanya kita paksakan Anjab ABK harus selesai karena kalau “katanya” kan kita ga ngerti kecuali ada datanya. Permintaan itu sangat banyak karena semua OPD itu merasa kurang.

**11. Adakah masalah ataupun kesulitan terkait kinerja yang dialami BKD Kota Malang selama moratorium penerimaan PNS diberlakukan?**

Moratorium tidak mempengaruhi kinerja karena program sudah ditetapkan dan berjalan jadi ya apapun kita maksimalkan, berapapun jumlah pegawai harus tetap tercapai. BKD itu normatifnya kan sudah baku seperti kenaikan pangkat 2 setahun dua kali, ada periodenya ditentukan pusat, kita tinggal melaksanakan saja sebetulnya. Pelaksana juga tidak kewalahan untuk input data karena sekarang aplikasi sudah ada, tinggal pengembangan saja.



**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (a. perputaran pegawai)****12. Apakah dengan diberlakukannya moratorium ini mempengaruhi siklus kenaikan jabatan? (kosongnya jabatan atas)**

Bukan dipaksakan tapi sekarang kan ada JPT (lelang jabatan) jadi kalau yang atas kosong kan otomatis bawahnya naik dan seterusnya itu berjalan harus dengan izin Mendagri. Nggak, karena moratorium itu terkait pengadaan. Pegawai yang ada sekarang dimaksimalkan dengan meningkatkan kompetensi melalui diklat. Ada diklat teknis, fungsional, dan struktural makanya kan kita punya bidang diklat.

**13. Apakah dengan diberlakukannya moratorium ini mempengaruhi siklus pensiun? (tambahan waktu melebihi BUP)**

Nggak boleh itu, pensiun ya pensiun aja walaupun setiap tahun berkurang ya sudah.

**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (b. beban kerja pegawai)****14. Bagaimana moratorium PNS mempengaruhi beban kerja pegawai yang ada di BKD Kota Malang?**

Beban kerja pasti bertambah, yang harusnya dibagi 2 jadi dikerjakan sendiri, tinggal bagaimana strategi pimpinan untuk mengatur stafnya. Kalau kita kerja di lingkup BKD enak karena stafnya bagus-bagus karena dari awal sudah disaring ketat jadi mau staf kurang juga yang ada tetap bisa optimal. Coba sedikit bergeser ke dinas pendidikan nah ini sebenarnya masalah nasional, dampaknya sebetulnya luar biasa tapi kan kita hanya melaksanakan arahan pemerintah, Cuma nunggu-nunggu keputusan selanjutnya.

**15. Adakah overload dalam pembagian beban kerja selama moratorium? (termasuk jam kerja)**

Nggak ada, kadang memang lembur untuk kegiatan insidental atau kegiatan rutin (pensiun, kenaikan pangkat), itu faktor aplikasinya dari BKN kalau ngadat jadi kan harus molor input datanya.

**16. Adakah penambahan pegawai non PNS untuk membantu pekerjaan di BKD Kota Malang?**

Ada namun bukan untuk administratif, hanya seperti cleaning service dan keamanan, itu BKD ya. Kalau dinas lain banyak sekali itu seperti Dispendukcapil. Mereka melakukan itu dasarnya jelas beban kerja bertambah secara drastis karena moratorium.

**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (c. optimalisasi pegawai)****17. Bagaimana BKD Kota Malang mengoptimalkan sumber daya yang ada selama moratorium diberlakukan? Mohon beri gambaran.**

Itu seni leadership ya, gimana pimpinan punya strategi untuk meracik dengan jumlah yang ada kita maksimalkan ya itu untuk pembagian tugas.

Misalkan ada pengadaan pegawai, corenya kan di bidang saya ya bidang mutasi tapi kita juga perlu minta bantuan bidang lain dan ini sifatnya insidental seperti yang saya bilang tadi. Jangan sampai mengganggu pekerjaan utamanya jadi bisa dengan lembur.

Lagipula kalau di BKD pemahaman pegawai itu mengalir ya dari pegawai katakana yang masih muda sampai yang mendekati pensiun. Sudah tuntutan untuk beradaptasi.

**18. Sejauh ini apakah ada pegawai suatu bidang/ dinas yang diperbantukan ke bidang/ dinas lain?**

Tidak ada kecuali diperbantukan dalam bentuk tim ya tim kota, seperti saya ikut tim Anjab. Corenya bagian organisasi setda jadi saya dan yang lain juga membantu disana.

**19. Apakah optimalisasi pegawai yang telah dilakukan menunjukan peningkatan kinerja?**

Sebetulnya bias dilihat dari layanan kita ya, tanpa dinilai kan bias dilihat langsung. Layanan kepegawaian itu berjalan dengan baik melalui aplikasi SIMAS, tiap bulan selalu ada progres. Jadi dampak moratorium tetap teratasi dengan sdm yang ada.

Pengisian e formasi lancar tapi belum berdasar Anjab ABK yang baru, sementara pakai jumlah pegawai pensiun dan Anjab abk lama (2014)

No.	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
3.	Ash Anella Novita S.P. M.A.P. M.D	Bagian II	
3.	Dh Satrio S.P. M.A.P.	Bagian I	
1.	Dh Endah Setyowati S.Sos. M.Si	Komis Pembimbing	
No.	Nama	Komis Pembimbing	Tanda Tangan

Demiikian surat keterangan ini kami buat dan dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.  
Telah saya beri stempelnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Hari, Tanggal dan tempat: 2018

(Materai)

Pemohon: Aparatur Sipil Negara (Guru pada Badan Kepegawaian Daerah Kota)

Judul Studi : Kebijakan Moratorium Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil dalam Uraian

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

NIM : 142020100111040

Nama : Bayan Fauzanah Jannah Putri

Yang berkepentingan di bawah ini Komis Pembimbing dan mahasiswa:

SURAT KETERANGAN BELAKA



Telepon : +62-341-2223331, 2223330, 2223331 Fax : +62-341-2223331  
E-mail : info@ub.ac.id

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI





**Informan 3**

Nama : Agus Sungkono, SH (Subbidang Kepangkatan dan Pemberhentian)

Tanggal : 5 Maret 2018

Tempat : Ruang Rapat Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang

Waktu : 13.35 – 13.47 WIB

*(Menolak diwawancara terkait Fokus 1)*

**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (a. perputaran pegawai)**

1. Apakah dengan diberlakukannya moratorium ini mempengaruhi siklus kenaikan jabatan? (kosongnya jabatan atas)

Sebenarnya ga begitu, intinya untuk mengisi jabatan tertentu tergantung pangkat golongan sesuai syarat, kalau nggak memenuhi syarat nggak bisa dipaksakan karena ada aturan. Seseorang pun kalau punya jabatan untuk promosi katakan, itu aturannya minimal 2 tahun.

Moratorium itu menyebabkan banyak kekosongan jabatan yang tidak terisi sehingga paling nggak ada suatu ujian kompetensi agar para PNS ini tetap menempati jabatan yang sesuai.

2. Apakah dengan diberlakukannya moratorium ini mempengaruhi siklus pensiun? (tambahan waktu melebihi BUP)

Ga bisa mbak, itu ada aturannya kan. Pensiun ya pensiun walaupun pegawai kurang yaudah. Itu kan ada perbedaan ketentuan usia, khusus pendidik itu 60, kalau PNS 58. Ga bisa diperpanjang tapi tahun sebelumnya kan batas usia pensiun itu 56 tahun kemudian ada aturan pemerintah nambah 2 tahun, kalau ga ikut aturan pemerintah ya siapa yang gaji.

**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (b. beban kerja pegawai)**

3. Bagaimana moratorium PNS mempengaruhi beban kerja pegawai yang ada di BKD Kota Malang?

Jelas pengaruhnya sangat nampak, ada dua sudut pandang. Dari segi kekurangan tenaga, jelas mempengaruhi kinerja sehingga tenaga pegawai diforsir. Walaupun ada efisiensi kerja lho ya, beban kerja untuk setiap orang tetap bertambah, bayangkan kita input data untuk 7000 orang. Untuk pensiun saja yang bertanggung jawab 1 orang walaupun kita kerja sama tim, tiap orang saya beri tanggung jawab sendiri tapi saat ada yang kosong nanti mengerjakan bersama, saling bantu.

4. Adakah *overload* dalam pembagian beban kerja selama moratorium? (termasuk jam kerja)

Staf 4 orang, dibilang kurang ya iya tapi masih sanggup mengatasi. Kalau dari jam kerja jelas ada ya mbak, misal BKD ada kegiatan kenaikan pangkat itu jelas semuanya lembur walaupun proses kenaikan pangkat dan pensiun ini sudah melalui input data online.

5. Apakah ada hal-hal tertentu yang dilakukan BKD Kota Malang untuk mengatasinya?



Kita sikapi untuk ke depannya sudah antisipasi kira-kira berapa pegawai yang akan naik pangkat jadi bisa dicicil datanya. Tidak sampai minta tolong pegawai sub bidang lain karena input data pensiun dan kenaikan pangkat ini tidak semua orang bisa, tertentu saja. Karena belum tentu orang tersebut paham prosesnya nanti bukan mempercepat tapi memperlambat dan itu fatal karena itu merupakan data yang menentukan gaji dan lain-lain. Kalau hak orang keliru diberikan kan gimana.

**FOKUS 2: Dampak moratorium PNS pada penataan Pegawai ASN (c. optimalisasi pegawai)**

**6. Bagaimana BKD Kota Malang mengoptimalkan sumber daya yang ada selama moratorium diberlakukan? Mohon beri gambaran.**

Ga terlalu terasa efeknya (moratorium) karena kita telah tersistem dengan baik makanya kita usahakan agar proses itu tidak memakan orang banyak. Sebenarnya kalau ada moratorium malah enak, orangnya jadi itu-itu saja, tinggal kita sering pelatihan. Tapi kalau pemerintah mau kasih (pegawai) ya terimakasih, masalahnya kan banyak lowongan ya, tidak ada pegawainya karena pensiun tiap tahun kurang lebih 300 orang. Misalkan 3 tahun moratorium sudah ga ada 900 pegawai nah kalau seperti dosen dan guru itu siapa yang gantikan kalau jam ngajar bantrok, pasien bertambah.

Pemerintah (PP) terkait dengan pelaksanaan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) tahun 2012. Dikatakan bahwa beberapa Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah (Penda) belum menyelesaikan kewajiban untuk:

- a) menetapkan struktur organisasi dan peta jabatannya;
- b) menetapkan kebutuhan pegawai, berdasarkan hasil penghitungan beban kerja;
- c) menyampaikan data diri jumlah PNS yang ada saat ini;
- d) menyampaikan perkiraan PNS yang akan berhenti karena mencapai Batas Usia Pensiun (BUP) pindah instansi, serta meninggal dunia dan pensiun dini;
- e) menyampaikan kelebihan kekurangan pegawai berdasarkan jabatan.

Memperhatikan keadaan tersebut dan adanya beberapa Peraturan

**LAPORAN BULANAN JUMLAH ASN PEMERINTAH KOTA MALANG BERDASARKAN GOLONGAN, JENIS KELAMIN, AGAMA, STATUS PERKAWINAN, PENDIDIKAN DAN ESELON**  
**KEADAAN BULAN : SEPTEMBER 2017**

NO.	UNIT KERJA	GOLONGAN																				JENIS KELAMIN		JUMLAH TOTAL
		I/a	I/b	I/c	I/d	GOL I	II/a	II/b	II/c	II/d	GOL II	III/a	III/b	III/c	III/d	GOL III	IV/a	IV/b	IV/c	IV/d	GOL IV	Laki Laki	Perempuan	
1	Sekretaris Daerah	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1
2	Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1
3	Staf Ahli Bidang Hukum, Pemerintahan dan Politik	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1
4	Staf Ahli Pembangunan, Kesejahteraan Rakyat dan Sumberdaya Manusia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1
5	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1
6	Asisten Perekonomian	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1
7	Asisten Administrasi Umum	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1
8	Bagian Hubungan Masyarakat	0	0	0	0	0	1	2	2	0	5	4	6	2	2	14	1	0	0	0	1	8	12	20
9	Bagian Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan	0	0	0	1	1	2	2	6	0	10	0	2	1	1	4	1	1	0	0	2	11	6	17
10	Bagian Pemerintahan	0	1	0	0	1	0	0	2	0	2	2	1	1	1	5	3	0	0	0	3	7	4	11
11	Bagian Layanan Pengadaan Barang/Jasa	0	0	0	0	0	0	2	4	1	7	3	3	1	3	10	0	1	0	0	1	15	3	18
12	Bagian Pengembangan Perekonomian	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	5	0	2	8	1	1	0	0	2	6	5	11
13	Bagian Sumberdaya Alam dan Pengembangan Infrastruktur	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	4	0	1	6	3	1	0	0	4	5	6	11
14	Bagian Hukum	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	5	3	2	11	2	0	0	0	2	7	8	15
15	Bagian Keuangan dan Perlengkapan	0	0	3	1	4	2	6	6	2	16	3	3	3	1	10	2	1	0	0	3	24	9	33
16	Bagian Organisasi	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	2	2	1	2	7	1	1	0	0	2	7	4	11
17	Bagian Umum	0	0	4	0	4	10	4	9	3	26	11	11	2	1	25	2	1	0	0	3	41	17	58
18	Inspektorat	0	0	0	0	0	1	1	0	2	4	8	13	5	9	35	3	4	1	0	8	21	26	47
19	Badan Kepegawaian Daerah	0	0	2	0	2	1	4	0	6	11	13	4	5	7	29	4	1	1	0	6	27	21	48
20	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	0	1	0	0	1	0	1	4	2	7	1	3	2	6	12	8	0	1	0	9	17	12	29
21	Badan Pelayanan Pajak Daerah	0	1	1	0	2	6	4	24	1	35	18	21	11	11	61	7	1	1	0	9	73	34	107
22	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	0	0	1	1	2	1	0	1	0	2	1	3	0	8	12	7	0	1	0	8	17	7	24
23	Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah	0	0	0	0	0	2	4	9	9	24	8	10	8	6	32	7	0	1	0	8	39	26	65
24	Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan	0	0	1	0	1	2	2	1	2	7	1	4	5	16	26	6	3	0	0	9	23	20	43
25	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	0	0	0	0	0	3	1	2	2	8	4	3	0	7	14	5	1	1	0	7	12	17	29
26	Dinas Kepemudaan dan Olahraga	0	1	6	0	7	5	6	26	2	39	4	8	2	8	22	6	2	0	0	8	57	19	76
27	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	0	0	1	0	1	6	9	12	4	31	8	10	1	6	25	8	0	1	0	9	40	26	66

NO.	UNIT KERJA	GOLONGAN																				JENIS KELAMIN		JUMLAH TOTAL
		I/a	I/b	I/c	I/d	GOL I	II/a	II/b	II/c	II/d	GOL II	III/a	III/b	III/c	III/d	GOL III	IV/a	IV/b	IV/c	IV/d	GOL IV	Laki Laki	Perempuan	
28	Dinas Kesehatan	8	1	12	1	22	10	6	105	80	201	128	129	86	111	454	43	11	6	0	60	188	549	737
29	Dinas Komunikasi dan Informatika	0	0	1	0	1	1	1	3	0	5	5	9	6	12	32	8	2	0	0	10	24	24	48
30	Dinas Koperasi dan Usaha Mikro	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	3	7	2	12	24	3	1	1	0	5	14	18	32
31	Dinas Lingkungan Hidup	1	14	282	25	322	219	77	107	5	408	4	9	6	15	34	8	2	0	0	10	733	41	774
32	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	0	1	4	1	6	14	6	23	6	49	9	15	13	20	57	4	3	1	0	8	94	26	120
33	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	0	0	1	0	1	3	4	8	3	18	10	8	7	24	49	31	11	1	0	43	39	72	111
34	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	0	0	1	0	1	3	1	6	2	12	12	15	2	5	34	8	2	1	0	11	31	27	58
35	Dinas Pendidikan	0	1	1	1	3	3	6	20	4	33	7	21	13	17	58	30	8	3	0	41	77	58	135
36	Dinas Perdagangan	0	5	58	6	69	45	32	76	6	159	22	11	6	17	56	5	1	1	0	7	258	33	291
37	Dinas Perhubungan	0	0	10	0	10	15	14	43	9	81	10	7	6	16	39	7	3	0	0	10	124	16	140
38	Dinas Perindustrian	0	0	1	0	1	0	1	3	0	4	1	7	4	4	16	5	0	1	0	6	17	10	27
39	Dinas Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah	0	0	1	0	1	1	8	13	4	26	5	3	1	7	16	6	1	1	0	8	25	26	51
40	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan	0	1	0	1	2	1	3	9	3	16	6	18	8	18	50	9	4	0	0	13	38	43	81
41	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	1	1	35	1	38	53	18	67	6	144	11	6	7	11	35	2	1	0	0	3	174	46	220
42	Dinas Sosial	0	1	0	0	1	3	0	6	2	11	3	1	3	6	13	6	1	1	0	8	16	17	33
43	Dinas Tenaga Kerja	0	0	1	0	1	0	1	2	1	4	3	5	5	5	18	5	1	1	0	7	18	12	30
44	Satuan Polisi Pamong Praja	0	2	7	0	9	22	3	48	7	80	15	14	2	12	43	4	1	0	0	5	129	8	137
45	Sekretariat DPRD	0	0	1	0	1	3	2	6	2	13	2	9	1	8	20	4	4	1	0	9	25	18	43
46	Kecamatan Blimbing	0	2	1	1	4	16	6	15	5	42	11	12	26	31	80	5	0	0	0	5	73	58	131
47	Kecamatan Kedungkandang	0	0	8	0	8	16	8	20	7	51	2	12	32	32	78	7	1	0	0	8	88	57	145
48	Kecamatan Klojen	0	1	6	0	7	17	2	18	2	39	5	10	32	22	69	6	0	0	0	6	71	50	121
49	Kecamatan Lowokwaru	0	2	4	1	7	14	5	22	0	41	6	15	34	24	79	8	1	0	0	9	75	61	136
50	Kecamatan Sukun	0	0	9	0	9	17	10	17	2	46	9	8	27	29	73	4	1	0	0	5	70	63	133
51	Sekretariat KPU	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0	2	3	0	1	0	0	1	5	1	6
52	TK (Taman Kanak-Kanak)	0	0	0	0	0	5	3	8	3	19	25	3	2	2	32	9	0	0	0	9	4	56	60
53	SD (Sekolah Dasar)	1	0	18	6	25	42	40	134	22	238	436	227	131	146	940	608	134	0	0	742	613	1332	1945
54	SMP (Sekolah Menengah Pertama)	0	0	0	1	1	6	1	9	3	19	110	117	87	47	361	426	191	0	0	617	327	671	998
55	DPK (Diperkerjakan)	0	0	0	0	0	0	0	4	6	10	9	9	2	16	36	42	5	0	0	47	13	80	93
TOTAL		11	36	482	48	577	574	306	904	229	2013	963	829	604	771	3167	1381	412	31	0	1824	3826	3756	7582

**LAPORAN BULANAN JUMLAH ASN PEMERINTAH KOTA MALANG BERDASARKAN GOLONGAN, JENIS KELAMIN, AGAMA, STATUS PERKAWINAN, PENDIDIKAN DAN ESELON**  
**KEADAAN BULAN : SEPTEMBER 2017**

NO.	UNIT KERJA	AGAMA					STATUS PERKAWINAN					PENDIDIKAN									ESELON						JUMLAH TOTAL
		Islam	Kristen	Katholik	Hindu	Budha	Kawin	Belum Kawin	Janda	Duda	SD	SLTP	SLTA	D-I	D-II	D-III	S-1	S-2	S-3	II/A	II/B	III/A	III/B	IV/A	IV/B		
1	Sekretaris Daerah	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	
2	Staf Ahli Bidang Ekonomi dan Keuangan	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	
3	Staf Ahli Bidang Hukum, Pemerintahan dan Politik	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	
4	Staf Ahli Pembangunan, Kesejahteraan Rakyat dan Sumberdaya Manusia	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	
5	Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	
6	Asisten Perekonomian	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	
7	Asisten Administrasi Umum	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	
8	Bagian Hubungan Masyarakat	19	1	0	0	0	15	1	2	2	1	0	3	0	0	2	13	1	0	0	0	1	0	3	0	20	
9	Bagian Kesejahteraan Rakyat dan Kemasyarakatan	17	0	0	0	0	15	0	2	0	1	2	9	0	0	0	3	2	0	0	0	1	0	3	0	17	
10	Bagian Pemerintahan	9	2	0	0	0	8	3	0	0	1	0	1	0	0	1	5	3	0	0	0	1	0	3	0	11	
11	Bagian Layanan Pengadaan Barang/Jasa	18	0	0	0	0	16	0	1	1	0	1	5	0	0	2	10	0	0	0	0	1	0	3	0	18	
12	Bagian Pengembangan Perekonomian	10	1	0	0	0	10	1	0	0	0	0	2	0	0	0	5	4	0	0	0	1	0	3	0	11	
13	Bagian Sumberdaya Alam dan Pengembangan Infrastruktur	11	0	0	0	0	9	1	1	0	0	0	1	0	0	0	6	4	0	0	0	1	0	3	0	11	
14	Bagian Hukum	15	0	0	0	0	12	3	0	0	2	0	0	0	0	0	8	5	0	0	0	1	0	3	0	15	
15	Bagian Keuangan dan Perlengkapan	32	1	0	0	0	29	3	0	1	2	5	16	0	0	0	3	7	0	0	0	1	0	3	0	33	
16	Bagian Organisasi	11	0	0	0	0	8	1	2	0	0	0	2	0	0	1	7	1	0	0	0	1	0	3	0	11	
17	Bagian Umum	56	1	0	1	0	51	4	0	3	6	4	21	0	0	1	20	6	0	0	0	1	0	3	0	58	
18	Inspektorat	45	1	1	0	0	38	4	4	1	1	0	3	0	0	2	29	12	0	0	1	5	0	3	0	47	
19	Badan Kepegawaian Daerah	46	1	1	0	0	42	5	0	1	0	3	7	0	0	7	22	8	1	0	1	1	3	11	0	48	
20	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	27	0	1	1	0	24	4	0	1	0	1	4	0	0	0	16	8	0	0	1	1	3	9	0	29	
21	Badan Pelayanan Pajak Daerah	103	1	1	2	0	96	5	3	3	3	5	44	0	0	1	38	16	0	0	1	1	3	11	5	107	
22	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	21	1	2	0	0	23	0	0	1	1	1	3	0	0	1	11	7	0	0	1	0	4	9	0	24	
23	Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah	61	3	0	1	0	57	4	3	1	1	3	21	0	0	3	25	11	0	0	1	1	3	11	1	65	



NO.	UNIT KERJA	AGAMA					STATUS PERKAWINAN				PENDIDIKAN									ESELON						JUMLAH TOTAL
		Islam	Kristen	Katholik	Hindu	Budha	Kawin	Belum Kawin	Janda	Duda	SD	SLTP	SLTA	D-I	D-II	D-III	S-1	S-2	S-3	II/A	II/B	III/A	III/B	IV/A	IV/B	
24	Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan	41	2	0	0	0	34	6	3	0	1	0	4	0	0	2	18	18	0	0	1	1	5	17	0	43
25	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	27	1	0	1	0	28	1	0	0	0	2	4	0	0	4	9	10	0	0	1	1	3	9	0	29
26	Dinas Kepemudaan dan Olahraga	76	0	0	0	0	72	1	2	1	3	10	25	0	0	1	28	9	0	0	1	1	3	9	3	76
27	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	65	1	0	0	0	57	4	3	2	1	2	32	0	0	2	24	5	0	0	1	1	3	10	0	66
28	Dinas Kesehatan	680	35	12	8	2	630	81	20	6	14	14	140	2	0	319	194	42	1	0	1	1	5	21	19	737
29	Dinas Komunikasi dan Informatika	47	0	1	0	0	43	1	4	0	0	1	5	0	0	3	25	14	0	0	1	1	4	16	2	48
30	Dinas Koperasi dan Usaha Mikro	28	4	0	0	0	26	4	1	1	0	0	5	0	0	2	20	5	0	0	1	1	3	11	0	32
31	Dinas Lingkungan Hidup	748	3	3	20	0	698	51	2	23	207	266	260	0	0	1	27	12	1	0	1	1	4	19	4	774
32	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	112	6	1	1	0	108	8	0	4	4	15	42	0	0	3	46	10	0	0	1	1	5	16	3	120
33	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana	97	8	4	2	0	100	2	7	2	2	3	23	0	0	8	66	9	0	0	1	1	5	16	5	111
34	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	56	1	1	0	0	51	2	5	0	0	0	21	1	0	0	24	11	1	0	1	1	5	9	0	58
35	Dinas Pendidikan	128	5	2	0	0	117	6	9	3	4	2	45	1	2	2	57	22	0	0	1	1	4	15	2	135
36	Dinas Perdagangan	284	3	1	3	0	266	16	4	5	43	62	116	1	0	1	57	11	0	0	1	1	3	10	6	291
37	Dinas Perhubungan	136	3	1	0	0	124	3	3	10	8	18	57	0	1	4	41	11	0	0	1	1	4	16	3	140
38	Dinas Perindustrian	26	1	0	0	0	21	5	0	1	0	1	3	1	0	1	13	8	0	0	1	1	2	7	0	27
39	Dinas Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Daerah	47	3	1	0	0	41	3	3	4	1	1	24	0	0	5	15	5	0	0	1	1	3	9	0	51
40	Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan	78	1	2	0	0	74	4	1	2	1	3	14	0	0	3	43	14	0	0	1	1	5	15	2	81
41	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	215	3	2	0	0	209	6	1	4	30	49	94	0	0	3	40	4	0	0	0	1	3	11	4	220
42	Dinas Sosial	31	1	1	0	0	28	2	2	1	2	1	7	0	0	2	13	7	1	0	1	1	3	11	0	33
43	Dinas Tenaga Kerja	28	1	1	0	0	27	1	1	1	0	2	4	0	0	0	16	8	0	0	1	1	3	8	0	30
44	Satuan Polisi Pamong Praja	131	4	2	0	0	124	3	2	8	9	22	68	0	0	1	32	5	0	0	1	1	4	12	1	137
45	Sekretariat DPRD	40	1	1	1	0	35	3	4	1	0	5	13	0	0	1	12	12	0	0	1	3	0	12	0	43
46	Kecamatan Blimbing	124	3	2	2	0	109	7	9	6	3	4	59	0	0	4	45	16	0	0	0	1	1	16	46	131
47	Kecamatan Kedungkandang	142	1	2	0	0	124	8	9	4	3	5	65	0	0	5	53	14	0	0	0	1	1	17	49	145
48	Kecamatan Klojen	114	5	2	0	0	108	5	6	2	4	5	51	0	0	3	44	14	0	0	0	1	1	16	45	121
49	Kecamatan Lowokwaru	124	4	5	3	0	116	8	7	5	2	4	58	0	0	3	55	13	1	0	0	1	1	17	50	136
50	Kecamatan Sukun	128	2	1	2	0	118	6	6	3	5	5	58	0	0	4	45	16	0	0	0	1	1	15	45	133
51	Sekretariat KPU	6	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2	1	0	0	0	1	0	3	0	6



NO.	UNIT KERJA		AGAMA					STATUS PERKAWINAN				PENDIDIKAN									ESELON						JUMLAH TOTAL
			Islam	Kristen	Katholik	Hindu	Budha	Kawin	Belum Kawin	Janda	Duda	SD	SLTP	SLTA	D-I	D-II	D-III	S-1	S-2	S-3	II/A	II/B	III/A	III/B	IV/A	IV/B	
52	TK (Taman Kanak-Kanak)		53	5	2	0	0	52	5	3	0	1	0	6	0	12	1	38	2	0	0	0	0	0	0	60	
53	SD (Sekolah Dasar)		1744	147	47	4	3	1756	102	72	15	16	32	133	2	179	31	1449	103	0	0	0	0	0	0	1945	
54	SMP (Sekolah Menengah Pertama)		911	63	21	3	0	907	41	42	8	2	5	17	9	8	29	825	102	1	0	0	0	0	0	998	
55	DPK (Diperkerjakan)		82	7	3	1	0	81	3	8	1	0	0	1	0	8	4	77	3	0	0	0	0	0	0	93	
TOTAL			7057	337	127	56	5	6750	437	257	138	385	564	1598	17	210	474	3674	637	8	1	33	49	100	447	295	7582



# INFORMASI JABATAN

1. Nama Jabatan :

2. Kode Jabatan : -

3. Unit Kerja :

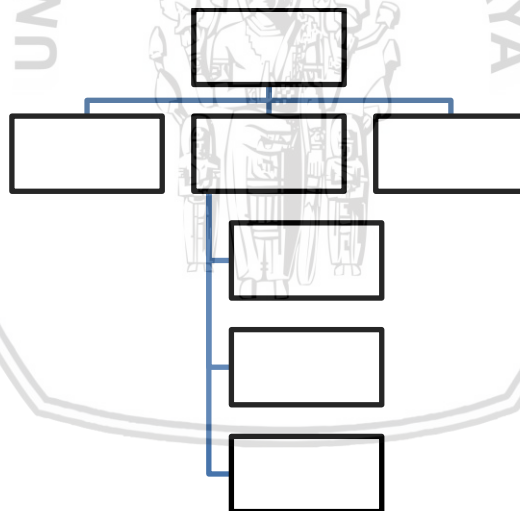
Eselon I :

Eselon II :

Eselon III :

Eselon IV :

4. Kedudukan Dalam Struktur Organisasi :



5. Ikhtisar Jabatan :

6. Uraian Tugas:

a.

Tahapan :

1)

2)

3)

b.  
Tahapan :  
1)  
2)  
3)

c.  
Tahapan :  
1)  
2)  
3)

d.  
Tahapan :  
1)  
2)  
3)

e.  
Tahapan :  
1)  
2)  
3)

f.  
Tahapan :  
1)  
2)  
3)

g.  
Tahapan :  
1)  
2)  
3)



7. Bahan Kerja :

No	Bahan Kerja	Penggunaan Dalam Tugas
1.		
2.		
3.		

8. Perangkat/ Alat Kerja:

No	Perangkat Kerja	Digunakan Untuk Tugas
1.		
2.		
3.		
4.		

9. Hasil Kerja:

No	Hasil Kerja	Jumlah Satuan	Waktu Yang Diperlukan
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

10. Tanggung Jawab:

- 
- 
- 
- 

11. Wewenang:

- 
- 
- 
-

12. Korelasi Jabatan:

No	Jabatan	Unit Kerja/ Instansi	Dalam Hal
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

13. Kondisi Lingkungan Kerja:

No	Aspek	Faktor
1.	Tempat kerja	-
2.	Suhu	-
3.	Udara	-
4.	Keadaan Ruangan	-
5.	Letak	-
6.	Penerangan	-
7.	Suara	-
8.	Keadaan tempat kerja	-
9.	Getaran	-

14. Resiko Bahaya:

No	Fisik / Mental	Penyebab
1.		
2.		



## 15. Syarat Jabatan:

a. Pangkat/Gol. Ruang :

b. Pendidikan :

c. Kursus/Diklat

1) Penjenjangan :

2) Teknis :

d. Pengalaman kerja :

e. Pengetahuan kerja :

f. Keterampilan kerja :

g. Bakat Kerja :

1)

2)

3)

h. Temperamen Kerja :

1)

2)

i. Minat Kerja :

1)

2)

3)

j. Upaya Fisik :

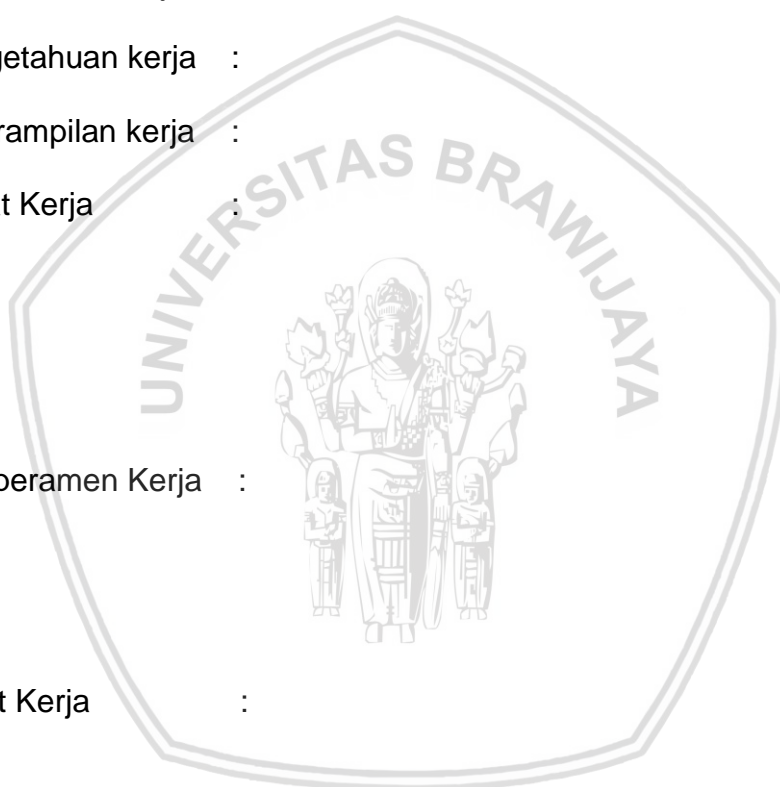
1)

2)

k. Kondisi Fisik :

1) Jenis Kelamin :

2) Umur :



3) Tinggi badan :

4) Berat badan :

5) Postur badan :

6) Penampilan :

I. Fungsi Pekerjaan :

1)

2)

3)

#### 16. Prestasi Kerja Yang Diharapkan

No	Hasil Kerja	Jumlah Satuan	Waktu Yang Diperlukan
1.			
2.			

#### 17. Butir Informasi Lain :

.....

.....

....., .....201..

Mengetahui Atasan Langsung

Yang membuat

(.....)

(.....)

NIP.

NIP.

### FORMULIR BEBAN KERJA UNTUK KEBUTUHAN PEGAWAI

Nama Jabatan  
Unit Kerja  
Ikhtisar Jabatan

: \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_

NO	URAIAN TUGAS	SATUAN HASIL	WAKTU PENYELESAIAN	WAKTU KERJA EFEKTIF	BEBAN KERJA	PEGAWAI YANG DIBUTUHKAN	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7	8
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
JUMLAH						-	

## PENYUSUNAN KEBUTUHAN PNS YANG DIPRIORITASKAN PADA TAHUN 2017

INSTANSI : PEMERINTAH KOTA MALANG

NO	NOMENKLATUR JABATAN	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	KEBUTUHAN SESUAI ABK	JUMLAH PNS YANG ADA	KEKURANGAN PNS	USUL KEBUTUHAN CPNS	RENCANA PENEMPATAN
i	ii	iii	iv	v	vi	vii	viii
A	GURU SD		1632	1119	513	513	
1	Guru Kelas	S-1 PGSD	19	11	8	8	SDN Klojen
	Guru Kelas	S-1 PGSD	7	6	1	1	SDN Kidul Dalem 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	19	17	2	2	SDN Kauman 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	11	8	3	3	SDN Kauman 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	8	4	4	SDN Sukoharjo 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Sukoharjo 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	18	11	7	7	SDN Kasin
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	9	3	3	SDN Bareng 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	16	14	2	2	SDN Bareng 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	18	17	1	1	SDN Bareng 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Bareng 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Bareng 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Gadingkasri
	Guru Kelas	S-1 PGSD	13	11	2	2	SDN Penanggungan
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Oro Oro Dowo
	Guru Kelas	S-1 PGSD	14	9	5	5	SDN Rampal Celaket 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	9	3	3	SDN Rampal Celaket 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Dinoyo 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	18	10	8	8	SDN Dinoyo 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Dinoyo 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	7	5	2	2	SDN Dinoyo 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Jatimulyo 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	3	3	3	SDN Jatimulyo 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Jatimulyo 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	14	13	1	1	SDN Ketawanggede
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	6	6	6	SDN Lowokwaru 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	18	14	4	4	SDN Lowokwaru 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	19	14	5	5	SDN Lowokwaru 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	7	5	5	SDN Lowokwaru 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Lowokwaru 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Merjosari 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Merjosari 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Merjosari 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Merjosari 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	7	6	1	1	SDN Merjosari 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Mojolangu 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Mojolangu 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	3	3	3	SDN Mojolangu 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Mojolangu 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	3	3	3	SDN Sumbersari 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Sumbersari 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	11	8	3	3	SDN Tasikmadu 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	8	4	4	SDN Tasikmadu 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Tlogomas 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	16	14	2	2	SDN Tlogomas 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Tulusrejo 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	8	7	1	1	SDN Tulusrejo 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Tulusrejo 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Tunggulwulung 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	18	16	2	2	SDN Tunjungsekar 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Tunjungsekar 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	10	9	1	1	SDN Tunjungsekar 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Tunjungsekar 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	10	4	6	6	SDN Tunjungsekar 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	17	13	4	4	SDN Sukun 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	11	8	3	3	SDN Sukun 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	10	2	2	SDN Bandungrejosari 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	13	10	3	3	SDN Bandungrejosari 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	7	4	3	3	SDN Bandungrejosari 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	18	16	2	2	SDN Bakalan Krajan 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	7	6	1	1	SDN Bakalan Krajan 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	18	17	1	1	SDN Gadang 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Gadang 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	7	6	1	1	SDN Gadang 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	10	2	2	SDN Gadang 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Kebonsari 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	17	14	3	3	SDN Kebonsari 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	8	6	2	2	SDN Kebonsari 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	7	6	1	1	SDN Bandulan 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	8	4	4	4	SDN Bandulan 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	7	5	2	2	SDN Bandulan 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Bandulan 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	9	5	4	4	SDN Mulyorejo 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	9	6	3	3	SDN Mulyorejo 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	10	5	5	5	SDN Mulyorejo 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	24	16	8	8	SDN Percobaan 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	7	5	2	2	SDN Pisangcandi 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Pisangcandi 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Karangbesuki 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Karangbesuki 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	3	3	3	SDN Karangbesuki 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Karangbesuki 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Tanjungrejo 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	14	7	7	7	SDN Tanjungrejo 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Tanjungrejo 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	9	7	2	2	SDN Tanjungrejo 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	20	16	4	4	SDN Ciptomulyo 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	7	6	1	1	SDN Ciptomulyo 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Ciptomulyo 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	7	5	5	SDN Blimbing 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	9	5	4	4	SDN Blimbing 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	13	10	3	3	SDN Blimbing 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	9	5	4	4	SDN Blimbing 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Blimbing 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	13	12	1	1	SDN Purwanto 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	9	3	3	SDN Purwanto 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Purwanto 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Purwanto 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Purwanto 7
	Guru Kelas	S-1 PGSD	8	6	2	2	SDN Purwanto 8
	Guru Kelas	S-1 PGSD	18	13	5	5	SDN Bunulrejo 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	18	14	4	4	SDN Bunulrejo 2

NO	NOMENKLATUR JABATAN	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	KEBUTUHAN SESUAI	JUMLAH PNS YANG	KEKURANGAN PNS	USUL KEBUTUHAN	RENCANA PENEMPATAN
i	ii	iii	iv	v	vi	vii	viii
	Guru Kelas	S-1 PGSD	10	7	3	3	SDN Bunulrejo 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	8	6	2	2	SDN Bunulrejo 6
	Guru Kelas	S-1 PGSD	24	19	5	5	SDN Kesatrian 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Kesatrian 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Polehan 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	13	6	7	7	SDN Polehan 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	13	8	5	5	SDN Polehan 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Polehan 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	18	11	7	7	SDN Jodipan
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Arjosari 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	10	2	2	SDN Balearjosari 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	11	10	1	1	SDN Purwodadi 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Purwodadi 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Polowijen 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	14	11	3	3	SDN Pandanwangi 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	3	3	3	SDN Pandanwangi 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	14	13	1	1	SDN Pandanwangi 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Pandanwangi 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	10	2	2	SDN Kedungkandang 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Lesanpuro 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	14	12	2	2	SDN Lesanpuro 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	10	2	2	SDN Madyopuro 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Madyopuro 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	8	7	1	1	SDN Madyopuro 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	8	4	4	SDN Madyopuro 4
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	8	4	4	SDN Madyopuro 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	4	2	2	SDN Madyopuro 6
	Guru Kelas	S-1 PGSD	13	11	2	2	SDN Sawojajar 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	9	3	3	SDN Sawojajar 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	7	5	5	SDN Sawojajar 6
	Guru Kelas	S-1 PGSD	18	16	2	2	SDN Kotalama 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	10	2	2	SDN Kotalama 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	11	10	1	1	SDN Kotalama 5
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	10	2	2	SDN Mergosono 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	12	11	1	1	SDN Arjowinangun 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	8	6	2	2	SDN Bumiayu 2
	Guru Kelas	S-1 PGSD	9	7	2	2	SDN Bumiayu 3
	Guru Kelas	S-1 PGSD	6	5	1	1	SDN Tlogowaru 1
	Guru Kelas	S-1 PGSD	31	13	18	18	SDN Model
	Guru Kelas	S-1 PGSD	15	12	3	3	SDN Buring
	<b>JUMLAH</b>		<b>1449</b>	<b>1083</b>	<b>366</b>	<b>366</b>	
2	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	1	1	1	SDN Klojen
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Kidul Dalem 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Kidul Dalem 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	1	1	1	SDN Kauman 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	1	0	0	SDN Kauman 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Kauman 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	0	2	2	SDN Kasin
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	1	1	1	SDN Bareng 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	1	1	1	SDN Bareng 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	1	1	1	SDN Bareng 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Bareng 5
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Gadingkasri
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	1	1	1	SDN Penanggungan
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	0	2	2	SDN Rempal Celaket 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	1	1	1	SDN Rempal Celaket 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Dinoyo 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Jatimulyo 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Jatimulyo 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Jatimulyo 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Ketawanggede
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Lowokwaru 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Lowokwaru 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Lowokwaru 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Lowokwaru 5
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Merjosari 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Merjosari 5
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Mojolangu 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Mojolangu 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Sumbersari 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Sumbersari 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Tasikmadu 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Tasikmadu 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Tulusrejo 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Tulusrejo 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Tulusrejo 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Tunggulwulung 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	1	1	1	SDN Tunjungsekar 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Tunjungsekar 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Tunjungsekar 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Tunjungsekar 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Bandungrejosari 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	3	1	2	2	SDN Gadang 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Gadang 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Gadang 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	1	0	0	SDN Kebonsari 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Kebonsari 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Bandulan 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Bandulan 5
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Mulyorejo 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Pisangcandi 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Pisangcandi 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Pisangcandi 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Karangbesuki 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Karangbesuki 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Karangbesuki 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Tanjungrejo 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Tanjungrejo 5
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	3	2	1	1	SDN Ciptomulyo 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Ciptomulyo 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Ciptomulyo 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Blimbing 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Blimbing 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Purwantoro 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Purwantoro 5
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Purwantoro 7



NO	NOMENKLATUR JABATAN	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	KEBUTUHAN SESUAI	JUMLAH PNS YANG	KEKURANGAN PNS	USUL KEBUTUHAN	RENCANA PENEMPATAN
i	ii	iii	iv	v	vi	vii	viii
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Bunulrejo 5
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	3	2	1	1	SDN Kesatrian 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Arjosari 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Purwodadi 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Purwodadi 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Purwodadi 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Polowijen 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Pandanwangi 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Lesanpuro 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Madyopuro 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Madyopuro 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Madyopuro 6
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Sawojajar 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	1	1	1	SDN Kotalama 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Kotalama 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Kotalama 6
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Mergosono 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Mergosono 5
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Bumilayu 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Bumilayu 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Bumilayu 3
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Bumilayu 4
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Wonokoyo 1
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	1	0	1	1	SDN Wonokoyo 2
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	4	1	3	3	SDN Model
	Guru Penjaskes	S-1 Penjaskes	2	1	1	1	SDN Buring
	<b>JUMLAH</b>		<b>112</b>	<b>18</b>	<b>94</b>	<b>94</b>	
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SDN Klojen
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	1	1	1	SDN Kidul Dalem 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SDN Kauman 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	0	2	2	SDN Kauman 2
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	0	3	3	SDN Kasin
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	1	1	1	SDN Bareng 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	1	2	2	SDN Bareng 3
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	1	1	1	SDN Penanggungan
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Jatimulyo 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Ketawanggede
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Lowokwaru 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Lowokwaru 4
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Lowokwaru 5
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Merjosari 3
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Merjosari 5
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Sumbersari 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Tunggulwulung 2
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Tunggulwulung 3
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Sukun 3
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Bandungrejosari 4
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Gadang 2
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Kebonsari 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Kebonsari 4
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Pisangcandi 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Pisangcandi 3
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Karangbesuki 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Karangbesuki 4
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Tanjungrejo 3
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Blimbing 2
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Blimbing 3
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	1	1	1	SDN Purwanto 4
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	1	1	1	SDN Purwanto 5
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	1	1	1	SDN Purwanto 7
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Bunulrejo 5
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SDN Kesatrian 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	1	1	1	SDN Arjosari 2
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Purwodadi 2
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Purwodadi 3
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Purwodadi 4
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	1	1	1	SDN Polowijen 3
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Pandanwangi 3
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Kedungkandang 2
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Arjowinangun 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Bumilayu 2
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	1	0	1	1	SDN Wonokoyo 2
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	5	2	3	3	SDN Model
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	1	1	1	SDN Buring
	<b>JUMLAH</b>		<b>71</b>	<b>18</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	
<b>B</b>	<b>GURU SMP</b>		<b>665</b>	<b>387</b>	<b>278</b>	<b>278</b>	
1	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	0	1	3	SMPN 1
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	4	2	1	2	SMPN 2
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 5
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	1	1	2	SMPN 6
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 7
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	1	1	2	SMPN 8
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	1	1	2	SMPN 9
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 10
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 11
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 12
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 13
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 14
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 16
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 17
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	1	1	2	SMPN 18
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 19
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 20
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 21
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	1	1	1	SMPN 22
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	2	1	1	1	SMPN 23
	Guru Pendidikan Agama Islam	S-1 Pendidikan Agama Islam	3	2	1	1	SMPN 24
	<b>JUMLAH</b>		<b>62</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	
2	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	3	1	2	2	SMPN 1
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	4	3	1	1	SMPN 2
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	3	1	2	2	SMPN 3
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	3	2	1	1	SMPN 4
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	3	2	1	1	SMPN 5
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	3	2	1	1	SMPN 6
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	3	2	1	1	SMPN 7
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	3	2	1	1	SMPN 9

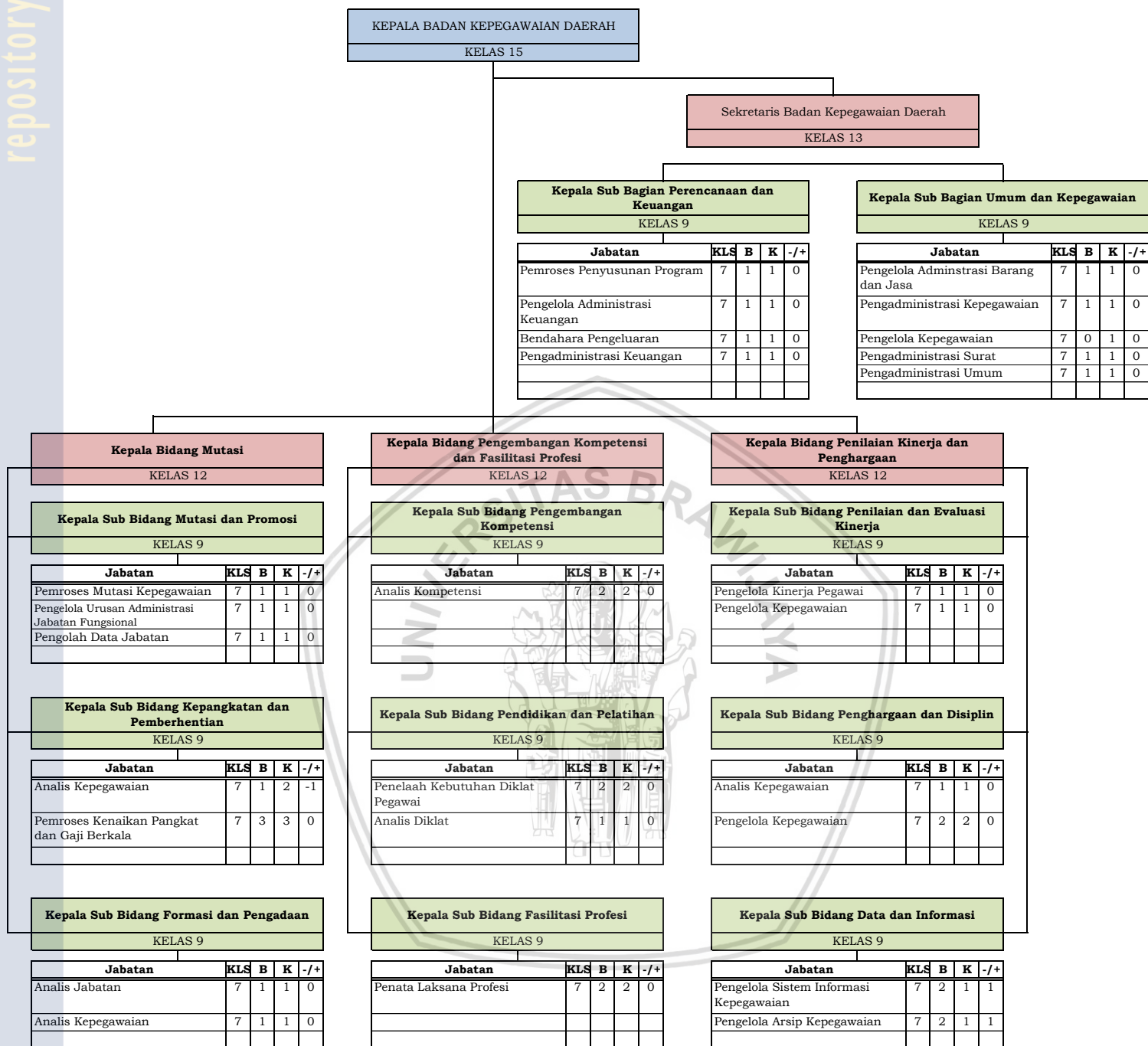
NO	NOMENKLATUR JABATAN	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	KEBUTUHAN SESUAI	JUMLAH PNS YANG	KEKURANGAN PNS	USUL KEBUTUHAN	RENCANA PENEMPATAN
i	ii	iii	iv	v	vi	vii	viii
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	3	2	1	1	SMPN 10
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	3	1	2	2	SMPN 14
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	3	1	2	2	SMPN 15
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	3	2	1	1	SMPN 17
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	2	1	1	1	SMPN 22
	Guru PPKn	S-1 Pendidikan PPKn	2	1	1	1	SMPN 23
	<b>JUMLAH</b>		<b>41</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	
3	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	4	2	2	SMPN 1
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	9	6	3	3	SMPN 2
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	4	2	2	SMPN 3
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	5	1	1	SMPN 4
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	7	6	1	1	SMPN 5
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	4	2	2	SMPN 6
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	7	3	4	4	SMPN 7
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	5	1	1	SMPN 8
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	7	6	1	1	SMPN 10
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	5	1	1	SMPN 11
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	5	1	1	SMPN 12
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	7	6	1	1	SMPN 13
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	7	6	1	1	SMPN 14
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	4	2	2	SMPN 15
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	5	1	1	SMPN 16
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	4	2	2	SMPN 17
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	7	5	2	2	SMPN 18
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	7	5	2	2	SMPN 19
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	5	1	1	SMPN 20
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	4	2	2	SMPN 21
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	5	4	1	1	SMPN 22
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	5	3	2	2	SMPN 23
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	6	3	3	3	SMPN 24
	Guru Bahasa Indonesia	S-1 Pendidikan Bahasa Indonesia	3	2	1	1	SMPN 27
	<b>JUMLAH</b>		<b>149</b>	<b>109</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	
4	Guru Matematika	S-1 Pendidikan Matematika	5	4	1	1	SMPN 1
	Guru Matematika	S-1 Pendidikan Matematika	5	3	2	2	SMPN 6
	Guru Matematika	S-1 Pendidikan Matematika	6	5	1	1	SMPN 10
	Guru Matematika	S-1 Pendidikan Matematika	5	4	1	1	SMPN 11
	Guru Matematika	S-1 Pendidikan Matematika	6	5	1	1	SMPN 14
	Guru Matematika	S-1 Pendidikan Matematika	5	3	2	2	SMPN 17
	Guru Matematika	S-1 Pendidikan Matematika	6	5	1	1	SMPN 18
	Guru Matematika	S-1 Pendidikan Matematika	6	5	1	1	SMPN 19
	Guru Matematika	S-1 Pendidikan Matematika	4	3	1	1	SMPN 23
	Guru Matematika	S-1 Pendidikan Matematika	5	3	2	2	SMPN 24
	<b>JUMLAH</b>		<b>53</b>	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	
5	Guru Bahasa Inggris	S-1 Pendidikan Bahasa Inggris	5	4	1	1	SMPN 6
	Guru Bahasa Inggris	S-1 Pendidikan Bahasa Inggris	4	3	1	1	SMPN 11
	Guru Bahasa Inggris	S-1 Pendidikan Bahasa Inggris	4	3	1	1	SMPN 14
	Guru Bahasa Inggris	S-1 Pendidikan Bahasa Inggris	5	4	1	1	SMPN 19
	Guru Bahasa Inggris	S-1 Pendidikan Bahasa Inggris	4	3	1	1	SMPN 21
	<b>JUMLAH</b>		<b>22</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	
6	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	4	3	1	1	SMPN 2
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 3
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 4
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 5
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	1	2	2	SMPN 6
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 7
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 8
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 9
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	1	2	2	SMPN 11
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 12
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 13
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 15
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 17
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 19
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 20
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	2	1	1	SMPN 21
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	2	1	1	1	SMPN 22
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	2	1	1	1	SMPN 23
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	3	1	2	2	SMPN 24
	Guru Pendidikan Jasmani	S-1 Pendidikan Jasmani	2	0	2	2	SMPN 26
	<b>JUMLAH</b>		<b>58</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	
7	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 1
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	4	2	2	2	SMPN 2
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 3
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 4
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 5
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 6
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 7
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 8
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 9
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	1	2	2	SMPN 10
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 11
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 13
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	1	2	2	SMPN 14
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 15
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	1	2	2	SMPN 16
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	1	2	2	SMPN 17
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 18
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 20
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	2	1	1	SMPN 21
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	2	1	1	1	SMPN 22
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	3	1	2	2	SMPN 24
	Guru Seni Budaya	S-1 Pendidikan Seni Rupa/Musik/Tari	2	1	1	1	SMPN 26
	<b>JUMLAH</b>		<b>65</b>	<b>37</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	
8	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	3	2	1	1	SMPN 2
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	2	1	1	1	SMPN 4
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	2	1	1	1	SMPN 6
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	2	1	1	1	SMPN 8
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	2	1	1	1	SMPN 9
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	2	1	1	1	SMPN 11
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	2	1	1	1	SMPN 15
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	2	1	1	1	SMPN 16
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	2	1	1	1	SMPN 17
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	2	1	1	1	SMPN 21
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	1	0	1	1	SMPN 23
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	2	0	2	2	SMPN 24

NO	NOMENKLATUR JABATAN	KUALIFIKASI PENDIDIKAN	KEBUTUHAN SESUAI	JUMLAH PNS YANG	KEKURANGAN PNS	USUL KEBUTUHAN	RENCANA PENEMPATAN
i	ii	iii	iv	v	vi	vii	viii
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	1	0	1	1	SMPN 25
	Guru Bahasa Daerah	S-1 Pendidikan Bahasa Daerah	1	0	1	1	SMPN 26
	<b>JUMLAH</b>		<b>26</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	
9	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	2	3	3	SMPN 1
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	8	3	5	5	SMPN 2
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	2	3	3	SMPN 3
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	3	2	2	SMPN 4
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	6	3	3	3	SMPN 5
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	2	3	3	SMPN 6
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	0	5	5	SMPN 7
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	1	4	4	SMPN 8
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	2	3	3	SMPN 9
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	6	4	2	2	SMPN 10
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	4	1	1	SMPN 11
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	4	1	1	SMPN 12
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	3	2	2	SMPN 13
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	3	2	2	SMPN 14
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	2	3	3	SMPN 15
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	6	3	3	3	SMPN 16
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	4	3	1	1	SMPN 17
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	4	1	1	SMPN 18
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	6	3	3	3	SMPN 19
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	3	2	2	SMPN 20
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	3	2	2	SMPN 21
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	4	1	3	3	SMPN 22
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	4	2	2	2	SMPN 23
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	5	1	4	4	SMPN 24
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	4	1	3	3	SMPN 25
	Guru Bimbingan Konseling	S-1 Pendidikan Bimbingan Konseling	2	1	1	1	SMPN 27
	<b>JUMLAH</b>		<b>130</b>	<b>63</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	
10	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	5	1	4	4	SMPN 3
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	6	2	4	4	SMPN 5
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	3	1	2	2	SMPN 7
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	5	2	3	3	SMPN 8
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	2	0	2	2	SMPN 9
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	6	2	4	4	SMPN 10
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	5	2	3	3	SMPN 14
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	5	2	3	3	SMPN 18
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	3	1	2	2	SMPN 20
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	5	2	3	3	SMPN 21
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	4	1	3	3	SMPN 22
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	4	2	2	2	SMPN 23
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	3	1	2	2	SMPN 26
	Guru TIK	S-1 Pendidikan TIK	3	1	2	2	SMPN 27
	<b>JUMLAH</b>		<b>59</b>	<b>20</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	
<b>C</b>	<b>TENAGA KESEHATAN</b>		<b>270</b>	<b>137</b>	<b>133</b>	<b>133</b>	
1	Dokter Umum	Dokter	3	2	1	1	Puskesmas Arjuno
	Dokter Umum	Dokter	3	2	1	1	Puskesmas Arjowinangun
	Dokter Umum	Dokter	3	1	2	2	Puskesmas Bareng
	Dokter Umum	Dokter	4	3	1	1	Puskesmas Dinoyo
	Dokter Umum	Dokter	3	2	1	1	Puskesmas Gribig
	Dokter Umum	Dokter	3	2	1	1	Puskesmas Janti
	Dokter Umum	Dokter	3	1	2	2	Puskesmas Kedungkandang
	Dokter Umum	Dokter	4	3	1	1	Puskesmas Kendalkerep
	Dokter Umum	Dokter	4	3	1	1	Puskesmas Kendalsari
	Dokter Umum	Dokter	3	2	1	1	Puskesmas Polowijen
	Dokter Umum	Dokter	3	2	1	1	UPT Pusat Pelayanan Kesehatan Olahraga
	Dokter Umum	Dokter	1	0	1	1	UPT Laboratorium Kesehatan
2	Dokter Spesialis Penyakit Dalam	Dokter Spesialis Penyakit Dalam	2	1	1	1	RSUD Kota Malang
3	Dokter Spesialis Bedah	Dokter Spesialis Bedah	1	0	1	1	RSUD Kota Malang
4	Dokter Spesialis Anestesi	Dokter Spesialis Anestesi	1	0	1	1	RSUD Kota Malang
5	Dokter Spesialis Patologi Klinik	Dokter Spesialis Patologi Klinik	1	0	1	1	RSUD Kota Malang
	<b>JUMLAH</b>		<b>42</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	
6	Perawat Ahli	NERS	1	0	1	1	Puskesmas Arjuno
	Perawat Ahli	NERS	1	0	1	1	Puskesmas Ciptomulyo
	Perawat Ahli	NERS	1	0	1	1	Puskesmas Cisadea
	Perawat Ahli	NERS	2	1	1	1	Puskesmas Dinoyo
	Perawat Ahli	NERS	2	1	1	1	Puskesmas Janti
	Perawat Ahli	NERS	2	0	2	2	Puskesmas Kedungkandang
	Perawat Ahli	NERS	2	0	2	2	Puskesmas Kendalkerep
	Perawat Ahli	NERS	2	1	1	1	Puskesmas Kendalsari
	Perawat Ahli	NERS	2	1	1	1	Puskesmas Mojolangu
	Perawat Ahli	NERS	1	0	1	1	Puskesmas Pandanwangi
	Perawat Ahli	NERS	1	0	1	1	Puskesmas Polowijen
	Perawat Ahli	NERS	1	0	1	1	Puskesmas Rampalcelaket
	Perawat Ahli	NERS	1	0	1	1	UPT Pusat Pelayanan Kesehatan Olahraga
	Perawat Ahli	NERS	1	0	1	1	UPT Laboratorium Kesehatan
	Perawat Ahli	NERS	15	4	11	11	RSUD Kota Malang
	<b>JUMLAH</b>		<b>35</b>	<b>8</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	
7	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	7	6	1	1	Puskesmas Arjuno
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	5	4	1	1	Puskesmas Bareng
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	7	5	2	2	Puskesmas Ciptomulyo
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	8	6	2	2	Puskesmas Gribig
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	8	7	1	1	Puskesmas Janti
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	11	10	1	1	Puskesmas Kedungkandang
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	11	9	2	2	Puskesmas Kendalsari
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	11	5	6	6	Puskesmas Mulyorejo
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	5	4	1	1	Puskesmas Mojolangu
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	7	4	3	3	Puskesmas Pandanwangi
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	13	12	1	1	Puskesmas Polowijen
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	7	6	1	1	Puskesmas Rampalcelaket
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	2	1	1	1	UPT Pusat Pelayanan Kesehatan Olahraga
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	1	0	1	1	UPT Laboratorium Kesehatan
	Perawat Terampil	D-III Keperawatan	90	26	64	64	RSUD Kota Malang
	<b>JUMLAH</b>		<b>193</b>	<b>105</b>	<b>88</b>	<b>88</b>	
<b>C</b>	<b>TENAGA PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR</b>		<b>10</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	
1	Penata Ruang	S-1 Perencanaan Wilayah	6	4	2	2	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
2	Teknik Pengairan	S-1 Teknik Pengairan	1	0	1	1	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
3	Teknik Jalan dan Jembatan	S-1 Teknik Sipil	1	0	1	1	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
4	Teknik Tata Bangunan dan Perumahan	S-1 Teknik Tata Bangunan	1	0	1	1	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman
5	Pembina Jasa Konstruksi	S-1 Teknik Sipil/Teknik Bangunan	1	0	1	1	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
	<b>JUMLAH KESELURUHAN</b>		<b>2577</b>	<b>1647</b>	<b>930</b>	<b>930</b>	

## NAMA JABATAN PELAKSANA

No Nama Jabatan	Nama
1 Kepala Badan Kepegawaian Daerah	Dra. ANITA SUKMAWATI
2 Sekretaris	Ir. ENY HANDAYANI, M.Si
3 Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan	FITRI KURNIANA A, S.Si
4 Pemroses Penyusunan Program	NURUL YAHDI ALHAQ, A.Md
5 Bendahara Pengeluaran	YOGA PANDU WASKITA, S.IP
6 Pengelola Administrasi Keuangan	YUDI WINARNO
7 Pengadministrasi Keuangan	ANDY WARDHANA
8 Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	WAHYU ARIYANTO, S.STP
9 Pengelola Adminstrasi Barang dan Jasa	APRILIYANA DWI ALITANTI, S.STP
10 Pengadministrasi Kepegawaian	AGUS SUPRIANTO
11 Pengadministrasi Surat	MOH. SUBUR
12 Pengadministrasi Umum	SUPARDI
13 Kepala Bidang Mutasi	MOCHAMAD ARIEF WIBISONO, SH
14 Kepala Sub Bidang Mutasi dan Promosi	HENDRO MARTONO, S.AP
15 Pemroses Mutasi Kepegawaian (Calon Arsiparis)	WULAN WIDYANINGTIAS, A.Md.
16 Pengelola Urusan Administrasi Jabatan Fungsional	IKA CAHYANI, S.Sos.
17 Pengolah Data Jabatan (Calon Pranata Komputer)	JUNAEDI ASMARA, A.Md
18 Kepala Sub Bidang Kependidikan dan Pemberhentian	AGUS SUNKONO, SH
19 Analis Kepegawaian	ACHMAD WIDYA PRASETYO, SE
20 Pemroses Kenaikan Pangkat dan Gaji Berkala	ARY ISDORIA, SE
21 Pemroses Kenaikan Pangkat dan Gaji Berkala	HANIFAH, SE
22 Pemroses Kenaikan Pangkat dan Gaji Berkala	BENNY IRAWAN, S.STP
23 Kepala Sub Bidang Formasi dan Pengadaan	BAGUS PAMBUDI, S. Sos., M.Si
24 Analis Kepegawaian	DWI SULIS SETIOWATI, A.Md.
25 Analis Jabatan	ELZI LEONARDO P. S.AP
26 Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi	ZAINAB, S.Sos, M.Si
27 Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi	INDIRA SRI WAHYUNI, STP
28 Analis Kompetensi	GABRIELLA AYU FAJAR TITAHING WIDI, S.AP
29 Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan	Dr. FERRY ANDRIONO, ST, M.Si
30 Penelaah Kebutuhan Diklat Pegawai	BIMANTORO YUHANDANI IRAWAN, S.STP
31 Analis Diklat	FIKA INDRIASARI, S.I.Kom
32 Pengelola Program Diklat	SISWO ADI, SH
33 Kepala Sub Bidang Fasilitasi Profesi	ANEKE SJANE TAULU
34 Penata Laksana Profesi	DWI SUSIANTI
35 Penata Laksana Profesi	ANDIKA ARIF SANJAYA
36 Kepala Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan	SRI ATIKA WIDOWATI, SH., MM
37 Kepala Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja	ILA MEIMUNA, SE
38 Pengelola Kinerja Pegawai	IMADUDDIN
39 Pengelola Kepegawaian	ENGGAR ARI WAHYUNINGTYAS, A.Md
40 Kepala Sub Bidang Penghargaan dan Disiplin	Ir. ROOS ASRI RATNA WIDJAJA, M.AP
41 Analis Kepegawaian	IKA KUSUMANING W., SH
42 Pengelola Kepegawaian	YOYOK SUTIKNO, SE
43 Pengelola Kepegawaian	AGUS BOGO ISWONO
44 Kepala Sub Bidang Data dan Informasi	BAGUS WINARNO, S.Kom
45 Pengelola Sistem Informasi Kepegawaian (Calon Pranata Komputer)	MOCHAMAD ARSYAD, A.Md
46 Pengelola Sistem Informasi Kepegawaian (Calon Pranata Komputer)	BAYU PUTRA UTAMA, A.Md
47 Pengelola Arsip Kepegawaian (Calon Arsiparis)	JULIA SAVITRI, A.Md.
48 Pengelola Arsip Kepegawaian	NUROHMAN

## PETA JABATAN BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH



Malang,

2017

KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH,

**Dra. ANITA SUKMAWATI**

Pembina Utama Muda

NIP. 19601217 198603 2 010



## CUCICULUM VITAE

### A. IDENTITAS DIRI

Nama : Reyna Lazuardi Imani Putri  
 Tempat, Tanggal Lahir : Gresik, 30 Maret 1996  
 Umur : 22 tahun  
 Jenis Kelamin : Perempuan  
 Agama : Islam  
 Alamat di Malang : Jalan Bendungan Bening/ 49, Lowokwaru, Malang  
 Alamat Asal : Jalan Raya Bengawan Solo/ 77, Kebomas, Gresik  
 NIM : 145030100111049  
 Fakultas/ Jurusan : Fakultas Ilmu Administrasi/ Administrasi Publik  
 Universitas : Universitas Brawijaya  
 No Telepon : 081217400992  
 Alamat E-mail : reynalazuardi@gmail.com



### B. RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL

Tahun	Institusi	Jurusan	Jenjang
2014-2018	Universitas Brawijaya	Administrasi Publik	S1
2011-2014	SMAN 1 Gresik	IPS	SMA
2008-2011	SMPN 1 Gresik	-	SMP
2002-2008	SD Muhammadiyah 1 Gresik	-	SD
2000-2002	TK Islam Bhakti 4 Gresik	-	TK

### C. PENGALAMAN ORGANISASI

Periode	Organisasi	Posisi/ Jabatan
2011-2012	PK-OSIS SMAN 1 Gresik	Anggota Komisi A
2011-2012	PMR SMAN 1 Gresik	Anggota Sie Humas
2012-2013	PK-OSIS SMAN 1 Gresik	Koordinator Komisi A

Th. Buku 2013	Koperasi Siswa Krida Tunas Harapan	Ketua Umum
2014	BEM FIA UB	Staff Muda Kementerian KOMINFO
2016	EM UB	Sekretaris Biro PUSKOMINFO
2017	PSLD UB	Pendamping Mahasiswa

#### D. PENGALAMAN KEPANITIAAN

<b>Tahun</b>	<b>Nama Kegiatan</b>	<b>Posisi/ Jabatan</b>
2014	STREET 7 (PK-OSIS SMANSA)	Koordinator HumDan
2014	M49NIFICIENTS (PK-OSIS SMANSA)	Koordinator HumDan
2014	Inspirasi Muda Indonesia (BEM FIA)	Anggota HumDan
2014	Humanistik Election Organizer	Koordinator Kestari
2015	PEMILWA FIA 2015	Koordinator Humas
2016	Olimpiade Brawijaya 2016	Anggota Humas